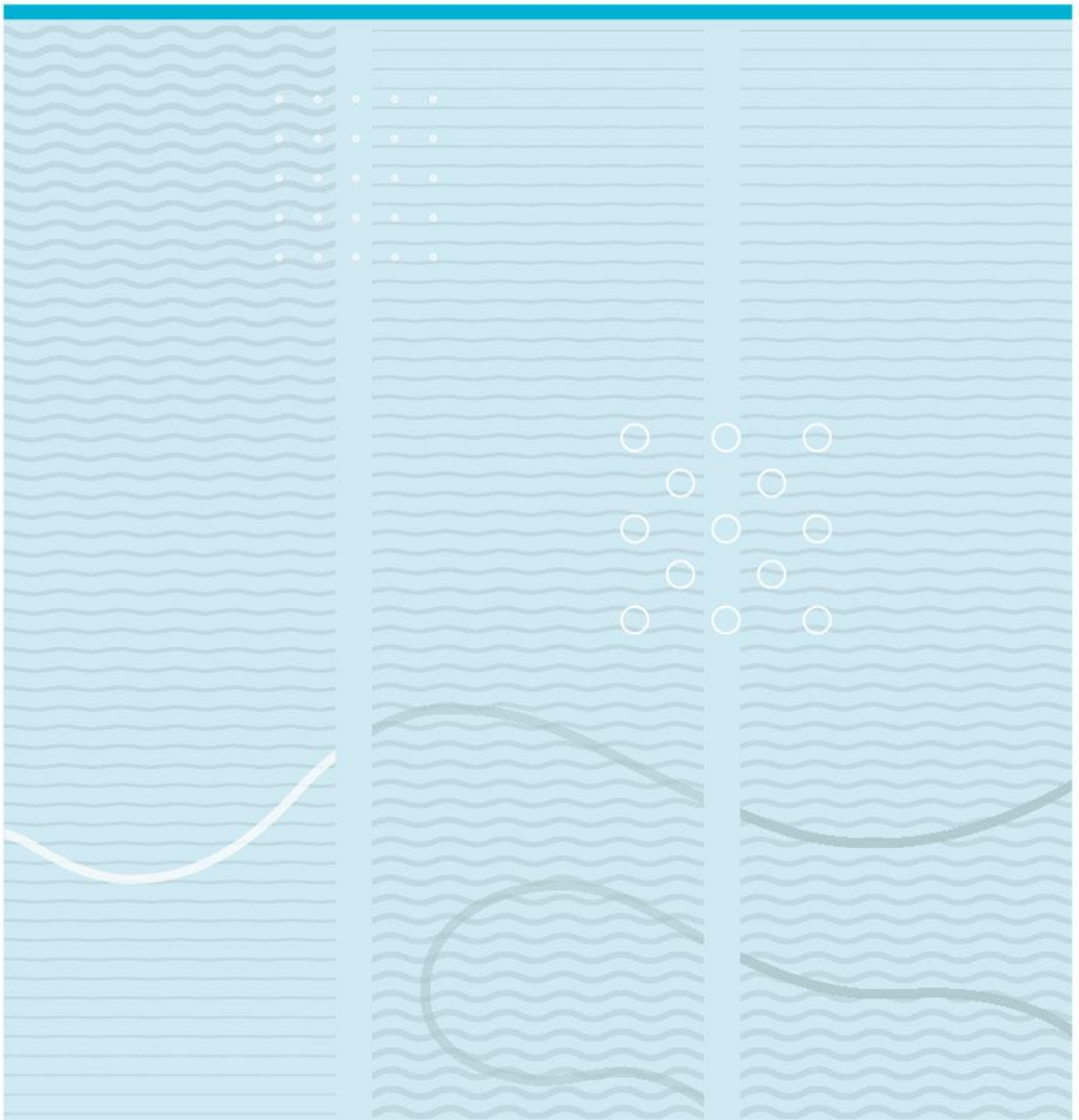


Amanda Sandbeck

Når endring gir mening

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen? - en studie av sensemaking



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Amanda Dalby Sandbeck

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på et toårig studieløp innen spesialiseringen strategi og ledelse, ved Universitetet i Sørøst-Norge. Som tidligere HR-student ligger interessen min i hvordan man kan legge til rette for gode erfaringer på jobb, gjennom ulike faser. I jakten på en interessant problemstilling til masteren søkte jeg hjelp i nettverket mitt, og fikk et godt tilbud om å skrive om Eidsiva Bredbånd og omorganiseringen de nylig hadde vært gjennom. Oppgaven tok etter hvert form, og fokusområdet ble på sensemaking-perspektivet i sammenheng med hvordan ansatte og ledere former seg en oppfatning av endringen. Det har vært en svært lærerik prosess, men også krevende.

I forbindelse med dette avsluttende prosjektet er det en rekke personer jeg vil rette en spesiell takk til. Først og fremst min veileder, Birthe Kåfjord Lange, for å ha gitt av sin tid, og for å ha støttet og motivert meg gjennom prosessen fra forprosjekt til ferdig masteroppgave. Kunnskapen hun har delt og alle innspill hun har kommet med har vært uvurderlig, og jeg er enormt takknemlig for at hun ønsket å hjelpe meg under prosjektet.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til Eidsiva Bredbånd for å ha gitt meg muligheten til å studere endringen deres nærmere, og som har tatt meg så godt i mot under prosessen. Spesielt til de ansatte og lederne som har latt meg gjennomføre intervjuer, og gitt meg innsikt i deres opplevelser av endringen. Særlig vil jeg benytte anledningen til å takke min kontaktperson, Marianne Csirmaz Steinsrud, som har vært som en mentor gjennom hele prosessen og muliggjort dette prosjektet.

Avslutningsvis vil jeg takke familien, og spesielt min fantastiske samboer som har hjulpet meg gjennom prosessen. Uten deres støtte og motiverende ord ville det ikke blitt noen oppgave - jeg er evig takknemlig.

God lesing!

15.mai 2023

Amanda Sandbeck

Sammendrag

I en organisasjonshverdag som preges av stadig nye endringer, og hvor endring alltid vil være aktuelt, er det viktig med forståelse for hvordan organisasjonsmedlemmer kan påvirke endringsprosessen og utfallet. Organisasjoner møter stadig nye forventninger, og omgivelsene endres konstant av ulike faktorer. At alle som opplever den samme hendelsen skal ha like meninger og følelser, er mye å forvente. Endringer er et komplekst og sammensatt fenomen, og må behandles deretter. I denne avhandlingen blir det sett nærmere på hvordan ulike organisasjonsmedlemmer erfarer den samme endringen, og problemstillingen den søker å besvare er:

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen? - en studie av sensemaking

Det teoretiske rammeverket som presenteres går ut på ansattes reaksjoner på endringer, kommunikasjon og involvering i endringsprosesser, narrativ, samt sensemaking¹ og sensegiving. Selv om det eksisterer en del forskning på de ulike temaene, er det få som ser dem i sammenheng. Endringer er kontekststøttet, og det er dermed interessant å studere disse faktorene samlet, i en praktisk kontekst. Gjennom denne kvalitative casestudien er det benyttet en case om en planlagt endring; en omstrukturingsprosess og omrokking i ledergruppen, hos Eidsiva Bredbånd. Det er innhentet data gjennom 21 intervjuer, samt fem endringsrelaterte organisasjonsdokumenter.

Studien viser innsikt i kompleksiteten ved involvering som et samlet konsept, med alt fra informasjon og kommunikasjon, til påvirkning og aktiv involvering. Det tydeliggjøres hvordan ansatte og ledere former ulike narrativer av endringen, basert på personlige erfaringer og forskjellige utgangspunkt. Videre trekkes det frem hvordan det foregår gjensidige prosesser med sensegiving og sensemaking, og hvordan sensemaking-prosesser kan påvirkes av hvordan endringsmottakerne har opplevd konsekvenser av endringen. Funnene viser likheter med tidligere forskning, og fremmer samtidig nyttige læringspunkter for lignende organisasjoner med fremtidige planer for endring.

¹ Gjennom oppgaven vil de engelske begrepene sensemaking og sensegiving benyttes, fremfor norske, tilsvarende begreper. Dette på grunn av at disse begrepene er godt utbredt i organisatorisk endringslitteratur, og gir en bedre forståelse av konseptene fremfor norske variasjoner.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 STRUKTUR	3
2.0 TEORI.....	4
2.1 ANSATTES REAKSJONER PÅ ENDRING.....	5
2.2 KOMMUNIKASJON OG INVOLVERING I ENDRINGSPROSESSER.....	9
2.3 NARRATIVER	16
2.4 SENSEMAKING OG SENSEGIVING I ENDRINGSPROSESSER.....	20
3.0 CASE.....	33
3.1 OMSTRUKTURERING OG NY LEDERGRUPPE I EB	33
3.2 AKTIVITETSBASERT ARBEIDSPASS (ABW).....	35
4.0 METODE	36
4.1 PROBLEMSTILLING	36
4.2 VITENSKAPSTEORETISK TILNÆRMING.....	37
4.2.1 <i>Abduktiv tilnærming</i>	38
4.3 KVALITATIV FORSKNINGSSTRATEGI	39
4.4 FORSKNINGSDESIGN: FENOMENOLOGISK CASESTUDIE	40
4.5 BESØK HOS EIDSIVA BREDBÅND	42
4.6 UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	43
4.7 DATAINNSAMLING	45
4.7.1 <i>Semistrukturert intervju</i>	46
4.7.2 <i>Organisatoriske dokumenter</i>	51
4.8 KODING OG ANALYSE.....	52
4.9 FORSKNINGENS KVALITET	54
4.9.1 <i>Pålitelighet</i>	54
4.9.2 <i>Troverdighet</i>	55
4.9.3 <i>Overførbarhet</i>	55
4.9.4 <i>Bekreftbarhet</i>	56
4.10 FORSKNINGSETISKE HENSYN	56
5.0 FUNN	58
5.1 INTERVJUER.....	58
5.1.1 <i>Opplevelse av endring</i>	59
5.1.2 <i>Sekundær forståelse</i>	74
5.1.3 <i>Prosess</i>	78

5.2 DOKUMENTER.....	85
5.2.1 Endringsprosess.....	86
6.0 DISKUSJON	91
6.1 HVORDAN FORMIDLER ANSATTE OG LEDERE ULIKE NARRATIVER AV DEN SAMME ENDRINGEN?.....	91
6.2 HVILKEN FUNKSJON HAR INVOLVERING HATT I HVORDAN ANSATTE OG LEDERE FORMER SEG EN OPPFATNING AV ENDRINGSPROSESSEN?.....	94
6.3 PÅ HVILKE MÅTER HAR OPPLEVD KONSEKVENNS AV ENDRINGEN HATT BETYDNING FOR SENSEMAKING- PROSESSER?.....	98
6.4 OPPSUMMERENDE DISKUSJON	101
6.5 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	104
6.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	104
6.7 AVHANDLINGENS BEGRENSNINGER	104
6.8 VIDERE FORSKNING.....	105
7.0 KONKLUSJON	106
8.0 LITTERATURLISTE.....	107
1 VEDLEGG 1 – SAMTYKKESKJEMA	110
2 VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE	112
3 VEDLEGG 3 – VURDERING MELDESKJEMA SIKT.....	114

Figurliste

Figur 1: Oppgavestruktur

Figur 2: Involveringstrakten

Figur 3: Tidslinje Omorganisering

Figur 4: Sammenhengs-modell

Tabelliste

Tabell 1: Utvalgstabell

Tabell 2: Kode-tabell

Tabell 3: Tema-tabell I

Tabell 4: Tema-tabell II

1.0 Innledning

Endring og omstilling er en naturlig del av utvikling, i hverdagen så vel som i organisasjoner. I et hyppig endrende og svært teknologisk moderne samfunn, er det vanlig at organisasjoner opplever et behov og et slags “press” i de eksterne omgivelsene, for å endre den strategiske retningen eller organisasjonsstrukturen. Dette for å kunne holde seg konkurransedyktig (Balogun & Johnson, 2004; Bordia et al., 2004). Gjerne blir slike omstruktureringer initiert av toppledergrupper, som en del av en større og mer omfattende strategisk endring for å skape samsvar mellom arbeidsmåter og den nye strategiske målsettingen (Balogun, 2007).

I sammenheng med endring og omstilling har det vært forsket mye på hvordan ledere kan administrere og lede endringsprosesser for tilsynelatende suksessfull gjennomføring. Selv ved godt planlagte endringer, kan det ende med utilsiktede følger. En sentral del av dette er forståelsen for hvordan ulike organisasjonsmedlemmer på forskjellige nivåer oppfatter endringen og former meninger rundt den. Det er stor konsensus rundt endringsmottakere som en avgjørende faktor for potensialet til suksess (Oreg et al., 2011). Organisasjonsmedlemmer har kraften til å påvirke utfallet, gjennom sin funksjon i endringsprosessen (Stensaker et al., 2008). Dette som aktive “medium” som skaper mening, har følelser, og dømmer endringen, gjennom sensemaking-prosesser (Bartunek et al., 2006). Hva slags type endring det er snakk om vil naturligvis ha implikasjoner for håndtering og aksept av endringen (Sandbeck, 2022)². Det er (stor) forskjell på om endringen omfatter ledelsen, strukturen, eller om det påvirker rutiner i organisasjonen. Det finnes ikke én oppskrift på hvordan man skal gjennomføre en endringsprosess, den perfekte løsningen eksisterer bare i den spesifikke konteksten hvor endringen foregår.

Det er likevel visse faktorer som kan bidra til en vellykket endringsprosess, og forskningen inkluderer blant annet kommunikasjon og involvering. Det trekkes frem at deltakelse i utforming og implementering av endringsinitiativet kan øke motivasjonen for endring, men samtidig vises det til at toveis-kommunikasjon er minst like viktig (Stensaker et al., 2008). Videre kan det tenkes at engasjementet og aksepten for en endring blir påvirket av graden man opplever at endringen har betydning for, og innflytelse på egen arbeidshverdag.

² Avhandlingen er en forlengelse av forprosjektet, utført høsten 2022. Fra forprosjekt til masteravhandling er det gjort en rekke justeringer, samt lagt til en del. Enkelte deler av oppgaven er direkte videreføringer, og vil derfor refereres til som (Sandbeck, 2022).

I forbindelse med oppgaven er det benyttet en praktisk case som forskningsenhet, for å utforske problemstillingen. Eidsiva Bredbånd (heretter forkortet til EB) identifiserte et behov for endring, som en del av en “ambisiøst vekststrategi” (Eidsiva, 2023a). Denne planlagte omstruktureringen undersøkes nærmere ved bruk av sensemaking-perspektivet, samt teori om narrativ, og aspekter ved kommunikasjon og involvering. Her vil intensjonene fra ledelsen og måten de har formidlet dette gjennom intern-kommunikasjon, sammenlignes med hvordan initiativene og endringen oppfattes blant ansatte. Studiens tema og den konkrete casen er interessant i det at mange tilsvarende bedrifter kan oppleve lignende behov.

1.1 Problemstilling

Basert på det ovennevnte interesseområdet, den praktiske casen, samt tidligere forskning, er følgende problemstilling formulert:

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen? - en studie av sensemaking

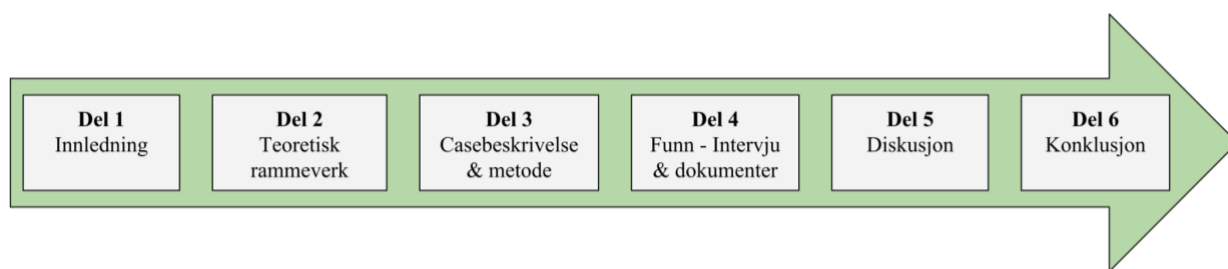
Videre er det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Hvert av forskningsspørsmålene relaterer til ulike deler av teorien som presenteres senere i avhandlingen. Samlet gir de et godt grunnlag for å kunne besvare hovedproblemstillingen. Forskningsspørsmålene er følgende:

- Hvordan formidler ansatte og ledere ulike narrativer av den samme endringen?
- Hvilken funksjon har involvering hatt i hvordan ansatte og ledere former seg en oppfatning av endringen?
- På hvilke måter har opplevd konsekvens av endringen hatt betydning for sensemaking-prosessen?

Hvert av spørsmålene har vist seg å gi innsikt i ulik grad. Særlig har *involvering* utmerket seg, som et komplekst og mangefasettert konsept i forbindelse med endringsprosesser og sensemaking. Dette gjenspeiles noe i diskusjonen.

1.2 Struktur

Det inneværende kapittelet er del 1 i avhandlingen, og gir innledende forståelse for bakgrunnen for oppgaven. Del 2 tar for seg tidligere teoretiske bidrag innen temaene *ansattes reaksjoner på endringer, kommunikasjon og involvering i endringsprosesser, narrativ, samt sensemaking og sensegiving i endringsprosesser*, og former sådan et godt rammeverk for studien. Videre presenteres en beskrivelse av den praktiske casen, samt ulike aspekter ved metodisk tilnærming som har hatt betydning for fremgangen i studien. I del 4 presenteres avhandlingens funn, både fra intervjuer med ansatte ved EB, og fra organisasjonens interndokumenter. Videre blir funnene og teorien diskutert i sammenheng med de tre forskningsspørsmålene beskrevet ovenfor, før de oppsummeres i en samlet diskusjon for å besvare hovedproblemstillingen. Del 5 inkluderer teoretiske- og praktiske implikasjoner, avhandlingens begrensninger, samt forslag til videre forskning. Avslutningsvis i del 6 presenteres oppgavens konklusjon, hvor de sentrale funnene i studien oppsummeres. Figur 1 illustrerer oppgavestrukturen.



Figur 1: Oppgavestruktur

2.0 Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres, som danner et relevant kunnskapsgrunnlag for studiens fokusområde. Teorien skal bidra i å danne en begrepsmessig og konseptmessig forståelse, som gir grunnlag for videre utforskning av fenomenet som studeres - sensemaking i endringsprosesser. I presentasjonen av teori vil tidligere forskningsbidrag innen de respektive temaene presenteres.

I forbindelse med forprosjekt og avhandlingen ble det gjennomført litteratursøk for å innhente relevant teori, som belyser de aktuelle temaene. Det ble innledningsvis avdekket noen interesseområder - narrativ, sensemaking, samt kommunikasjon og involvering. Litteraturen ble hovedsakelig innhentet på to måter. I førsteomgang ble det gjennomført flere søk i Oria og Google Scholar for å finne potensielle artikler. Alle artikler funnet gjennom Google Scholar ble igjen søkt etter i Oria for å sikre kredibilitet, da sistnevnte søkemotor gir muligheten til å fjerne artikler som ikke er fagfelleurdert (Sandbeck, 2022). Det ble samtidig tatt utgangspunkt i én konkret artikkel: *“The power of the platform: Place and Employee Responses to Organizational Change”* av Stensaker et al. (2021). Fra denne og flere relevante artikler ble det deretter innhentet ytterligere teori gjennom referanselistene til de aktuelle artiklene. Artiklene som ble funnet gjennom litteraturlister ble, i likhet med de funnet gjennom Google Scholar, søkt etter i Oria for å bekrefte at de oppfylte kriteriet om å være fagfelleurdert.

For å sikre kvalitet og legitimitet i artiklene, ble det før søket definert et kriterium om at artikkelen skulle være fagfelleurdert. Som tilleggskriterier for videre selektering var artiklene nødt til å være på engelsk (eventuelt norsk), samt være tilgjengelig i fulltekst. For å bli inkludert i avhandlingen skulle de også inneholde relevante nøkkelord. Det viste seg gjennom en rekke søk at de fleste temaene er blitt forsket mye på, men i varierende grad i sammenheng med endringsprosesser. En utfordring i søkene var at det benyttet en rekke ulike begreper om samme tema, særlig når det kom til aspekter ved involvering. Til tross for en rekke søk med variasjoner av ord som omfattet kommunikasjon og involvering, kan det tenkes at relevante bidrag er gått glipp av. Videre ble alle sammendrag lest, og enkelte utelatt grunnet lav relevans. Artiklene som var igjen ble lest gjennom, og det ble gjort nye utskillelser. Totalt endte det med 32 artikler som er relevante for studien.

Kapittelet dekker følgende fire hovedtema: Først presenteres teori på ansattes reaksjoner på endring, for å gi en større overordnet forståelse av et komplekst fenomen. Deretter presenteres teori som fokuserer på aspekter ved kommunikasjon og involvering i endringsprosesser. Videre

legges det frem teori om narrativer, før det avslutningsvis vil komme teoretiske bidrag på sensemaking og sensegiving i endringsprosesser.

2.1 Ansattes reaksjoner på endring

I endringsprosesser vil organisasjonsmedlemmer ha reaksjoner til hendelsen, og handlinger som blir utført i den forbindelse. En rekke forskning trekker frem reaksjoner knyttet til følelser, atferd og tanker ansatte kan ha om en endring, og hvordan det kan være relatert til støtte eller motstand. Her presenteres ulike aspekter av ansattes reaksjoner på endring.

Studier om ansattes reaksjon på endring er sentralt i forskning på organisatorisk endring, og det er stor konsensus rundt endringsmottakere som en avgjørende faktor for om endringen lykkes (Oreg et al., 2011). Det samme trekker Choi (2011) frem i sin artikkel. Han viser til en enighet blant forskere som argumenterer for at endringsinitiativer feiler på bakgrunn av at endringsledere undervurderer rollen individer har i endringsprosesser. Videre understrekes det at organisasjonen bare vil gjennomgå en vedvarende, suksessfull endring, dersom de individuelle ansatte endrer sin jobbatferd på hensiktsmessige måter (Choi, 2011).

I endringsprosesser vil ansatte forsøke å forme seg en oppfatning av det nye miljøet, og danner konklusjoner gjennom å aktivt søke informasjon og tilskrive mening til endringsprosessen. Som et resultat former ansatte antagelser og forventninger rundt behovet for endring, og i hvilken grad det vil lede til positive utfall for en selv og organisasjonen (Choi, 2011).

Oreg et al. (2011) fokuserer på ansattes reaksjoner i sin litteraturgjennomgang, og deler dem inn i affektive, atferdsmessige og kognitive reaksjoner. Affektive reaksjoner viser til følelsesmessige reaksjoner, som kan være positive eller negative. Negative reaksjoner i form av stress og negative følelser, er noe endringsmottakere kan oppleve som følge av en endringsprosess. I kontrast belyser de også en rekke positive sider, som endringstilfredshet. Atferdsmessige faktorer beskrives som eksplisitt atferd i respons til endringen, eller intensjoner om å utføre en spesifikk atferd. Her kan man finne forskning som på den ene siden viser til hvordan endringsmottakere aktivt involverer seg i aktiviteter i relasjon til endringen, og på den annen side som fokuserer på tilbaketreningsatferd, som turnoverintensjoner. Mellom disse ytterpunktene inkluderes en rekke ulike atferder som støtter eller undergraver endringsinitiativ. Kognitive reaksjoner relaterer til mottakerens vurdering av om endringen har verdi for en selv, for organisasjonen i sin helhet, eller begge. Her trekker de frem at faktorer som

endringsforpliktelse, åpenhet til endring og opplevd rettferdighet spiller inn. Noe de videre bemerker er at flere komponenter innunder affektive-, atferdsmessige- og kognitive reaksjoner, kan gjelde for endringsmottakere i én og samme endring.

Endringsforpliktelse har blitt satt i sammenheng med utfall som turnoverintensjon. Her trekkes det videre frem at forpliktelse til endring og forpliktelse til organisasjon er konseptuelt forskjellig, og at endringsforpliktelse i større grad kan forutsi støtte for endringen. Knyttet til endringsforpliktelse er det en rekke forløpere, slik som innholdet og omfanget av endringsinitiativet, samt i hvilken grad endringen og organisasjonens visjon samsvarer. Videre trekkes det frem at deltakelse i endringsprosessen, samt informasjonsdeling, er positivt relatert til endringsforpliktelse. Åpenhet for endring er noe som påvirker ansattes endringsberedskap (individuelle oppfatninger av at endringen er nødvendig og mulig å gjennomføre), og kan blant annet relateres til suksessfull endringshistorie. Når det kommer til endringskynisme kan dette være en kritisk faktor, da det kan være en selvoppfyllende profeti. Grunnlaget i endringskynisme er pessimisme omkring fremtidig suksessfull endring, og i likhet med åpenhet for endring er en forløper tidligere positive erfaringer med endring. Samtidig trekker forfatteren frem funn som viser til at når ansatte føler seg involvert i en beslutning, og det formidles betydelig informasjon om arbeidet deres, er det større sjanse for at de er åpne for endring og i mindre grad kyniske (Choi, 2011).

Videre går også Oreg et al. (2011) inn på organisatorisk forpliktelse, og påpeker at ansatte som opplever forpliktelse, og er villige til å legge ned en innsats, ønsker å forbli i organisasjonen. Dette har også vist seg å fungere som en "buffer", og demper arbeidsrelatert irritasjon eller påvirkningen av endringsrelatert stress. Forskning de trekker frem i sammenheng med forpliktelse er at høyere forpliktelse til organisasjonen i forkant av en endringen, var relatert til mindre positive reaksjoner til endringen. De viser dermed til viktigheten av det potensielle skillet mellom forpliktelse til jobben og nåværende funksjon, og forpliktelse til de som implementerer endringen (Oreg et al., 2011).

Choi (2011) trekker frem ulik forskning som viser til at ansatte i større grad forplikter seg til endringen dersom de opplever at de kan dra fordeler av endringen. Det trekkes frem at ansatte kan ha en generell holdning til endring, men samtidig ha andre mer spesifikke holdninger til et konkret endringsinitiativ. Dette kan avhenge av hvordan man evaluerer utfordringer knyttet til endringen. Videre trekkes det frem studier som på en side viser betydningen individuelle personlighetsvariabler har i sammenheng med holdninger til endringer, og på den annen side

forskning som indikerer at det har lite til ingen funksjon i å forklare holdningene. Dette viser til at negative holdninger og lav grad av forpliktelse til en konkret endring ikke nødvendigvis er følelser negative ansatte bringer til organisasjonen, men derimot negative holdninger som i større grad kan tilskrives den konkrete situasjonen.

Lignende viser Oreg et al. (2011) til den sentrale faktoren om at endringen vil støttes eller motsettes etter hvilken grad den oppfattes å være personlig fordelaktig eller skadelig. De refererer her til forskning som viser at endringer som oppleves som personlig fordelaktig vil føre til at mottakeren utviser en mer positiv reaksjon til endringen. Det blir videre lagt frem at det rapporteres en rekke ulike konsekvenser som følge av endringsprosesser, både personlig- og arbeidsrelatert. Under personlige konsekvenser trekkes det frem faktorer som stress og belastning, arbeidsrelatert irritasjon, og opplevd kontroll og usikkerhet. Disse studiene i sammenheng viser til at der hvor endringsbetingelsene var mer gunstig (som støttende omgivelser), og hvor endringsprosessen var mer inkluderende og deltakende, var mottakernes atferd og holdninger til jobben og organisasjonen, bedret (Oreg et al., 2011). Bordia et al. (2004) viser også til faren for turnoverintensjoner og stress, og setter det i relasjon til usikkerhet i følge med endringer.

Armenakis og Harris (2009), ser i likhet med Choi (2011) og Oreg et al. (2011), på elementer knyttet til endringsmottakernes forpliktelse. De mener at endringsmottakerens motivasjon til å støtte en endring eller ikke, gir viktig innsikt i hvordan man best kan lede en endring, da endringen omsider implementeres og utføres av dem. De viser til fem nøkkelfaktorer i endringsprosesser, som ligger til grunn for mottakernes motivasjon til å støtte endringsinitiativet. Den første er *uoverensstemmelse*, som viser til troen på at endringen er nødvendig og at det er et betydelig gap mellom slik organisasjonen er og hvordan den burde være. Videre er det *hensiktsmessighet*, som omfatter troen på at den konkrete endringen er riktig for å løse "avviket". *Effektivitet*, refererer til antagelsen om at endringsmottakeren og organisasjonen evner å gjennomføre endringen. Den fjerde, *hovedstøtte*, viser til troen om at de formelle lederne i organisasjonen vil være forpliktet til endringens suksess. Avslutningsvis trekker de frem *valens*, hvilket er basert på at endringen kan være fordelaktig for endringsmottakeren - at noe vil være til nytte for dem. De viser til egen forskning hvor de blant annet fant at å aktivt involvere endringsmottakerne ledet til økt valens. I tillegg viser de til viktigheten av å evaluere endringen ved ulike stadier, for at endringsagentene skal kunne få tilbakemeldinger omkring hvorvidt endringsinitiativet har påvirket mottakernes oppfatninger og følelser.

Jones et al. (2008) trekker frem at til tross for at endringer gjerne implementeres med hensikt om positive utfall, fører det ofte til at ansatte responderer negativt og motstår endringen. Slike negative responser følger av at endringer fører til økt stress og usikkerhet, noe som også påpekes av Bordia et al. (2004). En kritisk del av et suksessfullt endringsinitiativ er dermed å bygge opp ansattes positive oppfatninger og holdninger. Enkelte kritikere rundt teorier om motstand til endring argumenterer for behovet til å adressere ansattes subjektive erfaringer, da det kan vise seg at endringsmottakere ikke nødvendigvis motstår endringen i seg selv, men heller de oppfattede uønskede utfallene.

Bordia et al. (2004) ser også nærmere på usikkerhet i relasjon til endring, og at dette kan være en følge av manglende eller tvetydig informasjon. De viser til at usikkerhet er blant de mest vanlige psykologiske tilstandene som rapporteres i relasjon til organisatorisk endring, blant annet i relasjon til prioriteringer og sannsynligheten for nedbemanning. I artikkelen deles usikkerhet opp i tre kategorier: strategisk, strukturell, og jobbrelatert usikkerhet. Førstnevnte relaterer til usikkerhet omkring utfordringer på organisatorisk nivå, som fremtidig retning og endringens bakgrunn. Gjerner kommer slik usikkerhet av mangel på tydelig formidlet visjon eller strategisk retning. Det andre elementet, strukturell usikkerhet, er relatert til endringer internt i organisasjonen. Eksempelvis fører omstrukturering ofte til oppløsning av ulønnsomme avdelinger eller sammenslåing av enheter, noe som fører til usikkerhet omkring "chain of command" og status på arbeidsenheter. Jobbrelatert usikkerhet inkluderer endringer i rolle eller jobbsikkerhet. Funnene viser videre til at disse tre formene for usikkerhet kan påvirke hverandre, fra høyere til lavere nivå. Altså vil strategisk usikkerhet kunne lede til strukturell usikkerhet, som igjen vil kunne bidra til jobbrelatert usikkerhet. Det viste seg dog at jobbrelatert usikkerhet var den typen som har størst innvirkning på ansattes evne til å håndtere endringene, da ansatte gjerne utviser motstand i sammenheng med endringer de opplever i status på rollen sin.

I sammenheng med ansattes usikkerhet omkring endring, trekkes det frem av Jones et al. (2008) at lederatferd er en essensiell faktor. Særlig i det å formidle endringsvisjonen og gi støtte til ansatte. I likhet med Bordia et al. (2004) understreker Jones et al. (referert i Jones et al., 2008, s. 297) at omstruktureringer ofte kan følges av sammenslåing eller fjerning av arbeidsenheter. Dette fører til at ansatte opplever å miste et referansepunkt i forhold til hvor de hører hjemme i organisasjonen, og at de kan tolke dette tapet som en trussel. Endringer kan gi konkrete utfordringer på ulike nivåer i organisasjonen og dermed vurderes forskjellig, ettersom enkelte

aspekter ved endringen kan være fremtredende for ansatte, og andre for ledere (Jones et al., 2008).

Dette skillet mellom opplevelser i de forskjellige organisatoriske nivåene er noe som trekkes frem i artikkelen til Whelan-Berry et al. (2003). De fokuserer på hvordan ulike nivåer i en organisasjon kan være usynkronisert i en endringsprosess, og inkluderer tid som et aspekt. Samtidig som et organisatorisk nivå har erfart et steg i prosessen, vil de sannsynligvis være betydelig forut det samme steget på individuelt- eller gruppenivå. Når timing blir mindre synkront, vil også konflikt bli mer sannsynlig. Dermed vil det å dele visjonen samtidig for ledere, team og individer legge til rette for et mer synkront tempo av endringen, på tvers av de ulike organisatoriske nivåene. Det bemerkes at det er lite sannsynlig for majoriteten av medlemmer å være klare for handling rett etter de har fått formidlet visjonen, når endringsagenter mest sannsynlig har beveget seg gjennom en rekke steg i forberedelse av endringen, og dermed hatt mer tid til prosessering. De usynkrone skiftene mellom steg på de ulike organisatoriske nivåene kan av de ansatte oppleves som at initiativet blir undergravd, og at tilbakemeldingene deres ikke er viktige. Et viktig poeng som her trekkes frem er at det som oppleves som nødvendig og meningsfullt av ledere, ikke nødvendigvis er like meningsfullt eller viktig på individ- og/eller gruppenivå.

2.2 Kommunikasjon og involvering i endringsprosesser

En rekke forskningsbidrag fokuserer på betydningen av og kompleksiteten i involvering og kommunikasjon. Her presenteres teori om informasjon, kommunikasjon og involvering, og hvordan det har sammenheng med endringsprosesser og endringens utfall.

Endringer i organisasjoner kan ende med fiasko, fordi det ikke er gitt nok tanke til hvordan man på strategisk vis skal formidle bakgrunnen og virkningen av en endring. Utfordringer i sammenheng med betydelige endringer, kunne enklere blitt håndtert dersom det var en strategisk plan bak hva og hvordan man skal kommunisere (Klein, 1996).

Klein (1996) trekker derfor frem noen essensielle prinsipper for organisatorisk kommunikasjon; at budskapet formidles tydelig og gjennom flere kanaler, for å øke hukommelsen om meldingen; at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon legger til rette for interaktivitet, og kan hindre uklarheter i det sender og mottaker “kobles” på riktig måte; at når det kommuniseres fra ledere (autoriteter), har budskapet i større grad praktisk og symbolsk betydning; at man betrakter de

med kollegial autoritet som meningsledere, da de har stor påvirkning på holdninger og meninger, og; at informasjon som oppleves som personlig relevant og som direkte påvirker ens arbeidsforhold, vil bli ivaretatt av mottakeren (Klein, 1996). Dette støttes delvis av Bordia et al. (2004), som viser til en rekke tidligere forskning på at kommunikasjon som er troverdig, pålitelig og som kommer til riktig tid, gir ansatte nødvendig informasjon for å håndtere endringen (Bordia et al., 2004).

Schulz-Knappe et al. (2019) finner i sin forskning at endringskommunikasjon er essensielt for å håndtere bekymringer og forventninger ansatte har til endringen, og at det kan skape støtte for eller motvirke motstand. Funnene tilsier at kommunikasjonsvariablene sto for så mye som 20% av variasjonen når kom til ansattes endringsholdninger, noe som understreker viktigheten av dialog mellom organisasjonen og de ansatte – fremfor enveiskommunikasjon fra de som initierer endringen. Dette i sammenheng med at de føler seg verdsatt av organisasjonen og gis muligheten til å delta i prosessen, er nødvendig for å kunne få en vellykket endringsprosess (Sandbeck, 2022). Dialog og toveis-kommunikasjon, i tillegg til lytting, er også noe Balogun et al. (2016) ser på som sentralt i endring. Både for at motstand skal bli adressert, og for å legge til rette for sensemaking-prosesser (Balogun et al., 2016). Whelan-Berry et al. (2003) støtter seg til dette og viser til den kritiske viktigheten av dialog, fordi det tillater felles forståelse innad og mellom avdelinger og team i organisasjonen.

Balogun et al. (2016) påpeker samtidig betydningen av god dialog mellom toppledere og mellomledere, da sistnevnte fungerer som “ambassadører” for endringen gjennom overgangsperioden. Dermed er det essensielt at ledelsen lytter til og anerkjenner bekymringene og problemene som reises av mellomledere, for at man skal unngå risikoen med at de sammen med andre ansatte kan skape stor motstand.

Rosenberg og Keller (2016) ser også i sin studie på deling av informasjon og involvering av ansatte. Valg av kanal, relevant innhold og tid ble av informantene i studien vurdert som essensielle komponenter i den strukturelle endringen. Videre trekker de frem at en ideell situasjon ville vært at topplederne ikke ville holdt tilbake informasjon, og at de hadde hatt “åpne dører” slik at de ansatte kunne stilt spørsmål (Sandbeck, 2022). Gjennom studien fant de blant annet at toppledelsen ikke delte informasjon med de ansatte før etter avgjørelsen var endelig, med den intensjon om at de ville bli oppfattet som å ha kontroll og være trygge. De ansatte på sin side oppfattet dette som at de med viten tilbakeholdt informasjon, og opplevde at ledelsen kommuniserte om endringen for sent. Det ble også tolket som at ledelsen var tilbakeholdne med

å skulle dele makt, og var lite villige til å delta i dialog med andre deler av organisasjonen (Sandbeck, 2022).

Det trekkes videre frem at i prosessen med å klargjøre organisasjonen for endring, er det stor sannsynlighet for å møte motstand. Dette kan i noen grad forhindres dersom kommunikasjonsstrategien som utarbeides er nøye planlagt for å ta høyde for den første motstanden. Videre er det viktig at topplederen med ansvar for organisasjonen er den som formidler og tydeliggjør behovet for endring. Samtidig belyses nyttigheten av at toppledelsen er tilstede og tar aktiv deltakelse gjennom prosessen. Det er viktig at informasjonen er kontinuerlig, konkret og flerveis, slik at ansatte blir komfortable med de personlige konsekvensene som følger av endringen. Etter hvert som endringen utvikler seg og blir tydeligere, er det viktig med ytterligere møter, og da gjerne på de lavere nivåene i organisasjonen. Avslutningsvis trekker Klein (1996) frem viktigheten av at den ovennevnte informasjonen blir forsterket ved at toppledelsen periodisk utviser støtte til endringsinitiativet og dets fremgang. Han nevner at ledere alt for ofte lanserer en endring og anser det som nok støtte og innsats, noe det sjeldent har vist seg å være (Klein, 1996).

Dominerende og tradisjonelle ideer innen kommunikasjon i endring baserer seg på å perfeksjonere ovenfra-og-ned-kommunikasjon. Altså hvordan seniorledere tydelig evner å formidle visjonen og planen bak den strategiske endringen, samt hvordan de skal kunne nå målet (Balogun et al., 2016) Dette presiseres av Bordia et al. (2004) som trekker frem at kommunikasjon fra ledelsen er blant de mest brukte og best argumenterte strategiene for å redusere usikkerhet blant ansatte, særlig relatert til strategiske aspekter.

I nyere forskning er ovenfra-og-ned-kommunikasjonen like viktig, men at det er minst like viktig å høre hva ansatte har å si, for å sikre endringssuksess. Det betyr at toppledere må ha kapabiliteter for å lytte til og verdsette kommunikasjon “oppover”, og anerkjenne det som en nyttig og legitim form for informasjon. Selv om man som leder ikke alltid kan løse problemene som tas opp av ansatte, minsker det ikke viktigheten av å aktivt lytte og anerkjenne spørsmål rettet til endringen. At ansatte kan “flagge” bekymringer og dele ideer, bidrar til sensemaking-prosessen, og at man i den prosessen samtidig blir mer engasjert i selve endringen (Balogun et al., 2016).

I artikkelen til Klein (1996) belyses noe av denne problematikken, da det trekkes frem et konkret eksempel på kommunikasjon i en virksomhet som skulle implementere en

systemomfattende endring i åtte fabrikker. Endringen var nøye planlagt, og alle ansatte ble informert om den kommende endringen og bakgrunnen for den, både gjennom kanaler i fabrikken og fra organisasjonen. Budskapet gikk ut på at det var økende konkurranse og dermed behov for mer effektive produksjonsmetoder. Gjennom overvåking av prosessen ble det avdekket at produksjonen økte, mens jobbtilfredsheten falt. Til tross for at ledelsen antok at nedsatt tilfredshet kom av dårlig kommunikasjon, var de to mest fremtredende faktorene at de ansatte ikke opplevde å bli hørt når det kom til klager, og i hvilken grad de ansatte følte de hadde påvirkning på hvordan de gjorde jobben sin. Klein (1996) påpeker at en annerledes kommunikasjonsstrategi kunne ha bidratt til et annet utfall, da de fleste ansatte ikke fullt ut forsto behovet for endring og hvordan det ville påvirke dem. I dette tilfellet var det mottatte budskapet annerledes fra det som var intendert, og det viste seg at holdningene til den systemomfattende endringen i stor grad var negative på tvers av fabrikkene. Bare i én fabrikk ble det gjort stor innsats av en gruppe ansvarlige for å svare på konkrete spørsmål om hva de skulle gjøre, hvorfor, og hvordan det ville ha en påvirkning på de rammede ansatte. Den negative påvirkningen ble i denne fabrikken i stor grad nøytralisert, da de innad fulgte god kommunikasjonspraksis (Klein, 1996).

Bordia et al. (2004) påpeker at strategiske beslutninger tatt i toppledelsen gjerne kan formidles gjennom enveis-kommunikasjon. Skal man derimot redusere usikkerhet i sammenheng med strukturell og jobbrelatert usikkerhet, er det nødvendig med mer deltakende strategier, som team- eller avdelingsmøter. Dette er fordi ansatte gjennom aktiv involvering vil oppleve å bidra i beslutningstakingen, og dermed føle mindre usikkerhet knyttet til problemer som berører dem og deres rolle. Dette tyder på at når utfordringene er av større betydning for de ansatte, vil det kreve mer aktiv involvering og deltakelse. Det blir videre presisert at dersom jobbrelatert eller strukturell usikkerhet ikke blir adressert gjennom formell kommunikasjon, er det større sannsynlighet for at uformelle prosesser tar over, eksempelvis gjennom "sladder" og rykter. Derfor anbefaler forfatterne en åpen og deltakende kommunikasjonsprosess, hvor ansatte blir informert gjennom endringsløpet, og hvor de opplever en viss kontroll over virkningene endringen vil ha på jobben deres (Bordia et al., 2004). Dette støttes av Oreg et al. (2011) som også viser til forskning hvor muligheten til å medvirke skaper en følelse av bidrag og kontroll over endringen. Videre kan dermed ansatte føle på høyere nivåer av aksept for endringen, samt oppleve mindre stress rundt prosessen. De viser også til at deltakelse i prosessen har sammenheng med større forståelse for bakgrunnen, og mulige gevinster knyttet til endringen (Oreg et al., 2011).

Neill et al. (2020) fokuserer også på et åpent og deltakende kommunikasjonsklima, og studien deres viser til at det bidrar direkte til ansattes atferdsstøtte og følelsesmessige forpliktelse til endringen, som videre bidrar til at de ansatte øker sin identifikasjon med organisasjonen. At de identifiserer seg med organisasjonen fører til at det er større sannsynlighet for at de vil støtte endringsinitiativet.

Et åpent kommunikasjonsklima innebærer at de ansatte opplever at “stemmen deres blir hørt”, og at deres meninger tas hensyn til gjennom endringen. Et slikt åpent klima vil videre oppmuntre de ansatte til å tenke positivt på endringen, og ved åpen og gjensidig kommunikasjon vil de ansattes tilknytning til organisasjonen fremmes. Samtidig vil et åpent kommunikasjonsklima motivere ansattes kommunikasjon oppover til ledelsen, slik at de gir uttrykk for sine bekymringer og tvil, samt kommer med spørsmål. Dette gir ledelsen en større mulighet til å forstå de ansattes reaksjoner, og gir rom for at de kan møte de ansattes motstand i tidlige stadier. Når ansatte er mer tilknyttet organisasjonen, både psykologisk og emosjonelt, vil de i større grad engasjere seg i støttende atferd, som å være mer samarbeidsvillig i endringsprosessen (Sandbeck, 2022).

Král og Králová (2016) ser nærmere på sammenhengen mellom drivere og komponenter av endring, kommunikasjon, og utfallet av endringer. Mer konkret har de sett på eksterne og interne endringsdrivere opp mot formell og uformell kommunikasjon omkring endringen. Her defineres formell kommunikasjon som et budskap med en tydelig retning, formulert skriftlig gjennom e-post eller nyhetsbrev, mens uformell kommunikasjon kan benytte hvilken som helst kanal (men er som regel ansikt-til-ansikt), og er usystematisk. I artikkelen konkluderer de med at bedrifter bare vil oppnå positive utfall av en endring dersom de har kontinuerlig, åpen, forklarende og gjensidig kommunikasjon (Sandbeck, 2022).

Oreg et al. (2011) trekker frem hvordan et positivt kommunikasjonsklima kan forutsi ansattes endringsberedskap. Når det kommer til kommunikasjon og informasjon trekker de frem studier som har vist at realistisk, effektiv og støttende kommunikasjon gjennom endringsprosesser er relatert til større endringsaksept. På den annen side kan mangelen på slik kommunikasjon føre til usikkerhet, som igjen kan være kjernen til utfordringer mottakerne opplever gjennom implementeringsprosessen. Ikke bare handler kommunikasjon om mengden, men også om innholdet og kvaliteten på informasjonen. De trekker videre frem at til tross for at informasjon kan være verdifullt for endringsmottakerne, kan det også føre til at de får en større forståelse og “bakgrunn” til å motsette seg endringen (Oreg et al., 2011).

Schulz-Knappe et al. (2019) støtter seg til dette med at åpenhet og mulighet til innflytelse i beslutninger er viktige predikatorer, men påpeker at det er endringens kommunikasjonsvariabler som forklarer den største variansen. Blant annet inkluderer dette involvering og deltakelse, og funnene deres indikerer at transparent kommunikasjon og inkludering av de ansatte i prosessen er det som resulterer i støtte og positive holdninger til endringen (Sandbeck, 2022).

Balogun et al. (2016) viser til fem ulike endringsstiler som handler om hvordan endringsprosessen styres, men som også innebærer i hvilken grad ansatte blir involvert. *Utdanning og delegering* går ut på at man overbeviser ansatte om behovet for endring, for deretter å delegere endringen til dem. Dette innebærer høy grad av involvering (for de ansatte det gjelder), men er en kostbar og tidkrevende stil. *Samarbeid* inkluderer utbredt involvering av ansatte rundt beslutninger om hva og hvordan de skal endre, hvor de inkluderes i både prosessen med målsetting og måloppnåelse. Her får man hentet bredere støtte og i stor grad omgått motstand, men det er samtidig vanskelig for ledelsen å ha kontroll på beslutninger. Det kan også være nyttig å bemerke at dersom ansatte blir konsultert for deretter å bli ignorert, vil dette føre til mer skade enn nytte.

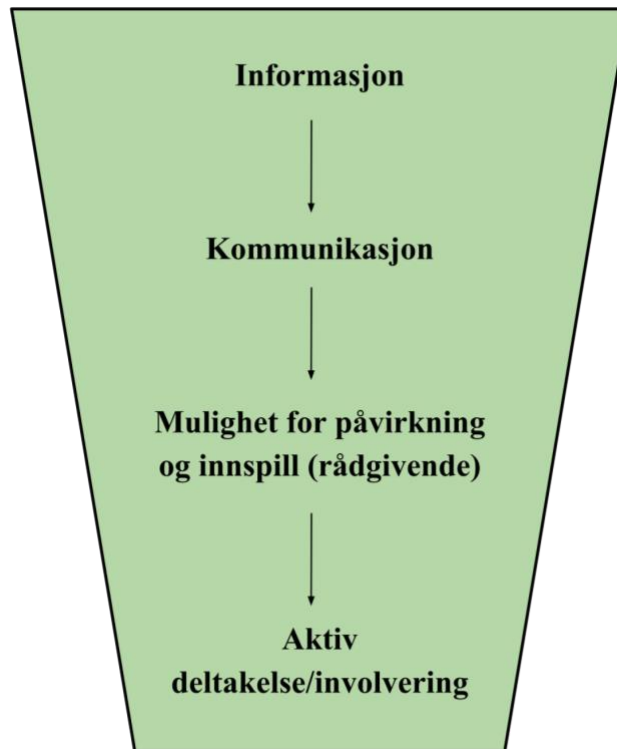
Deltakelse er involvering av ansatte i hvordan de skal levere den ønskede endringen, og kan inkludere samarbeid rundt enkelte aspekter av *hvordan* det skal endres. Denne stilen bidrar til forenkling i utforming av beslutninger, men innebærer også større sannsynlighet for motstand. Her beholder lederne kontroll over utfallet, i det de setter målene og strategien for å oppnå dem. En fallgrube med deltakelse er at de ansatte kan oppfatte det som en form for manipulasjon, da det legges frem som en “tjeneste” for de ansatte, uten at det egentlig gjøres noe med det. *Retning* baserer seg på at endringsledere tar de fleste avgjørelsene om hva og hvordan det skal endres. Ansatte inviteres til å delta, men i ganske begrenset grad. Fordelen med denne stilen er at endringsledelsen har bedre kontroll på retning og innhold i endringen, og kan ta raskere beslutninger enn ved mer omfattende involvering eller konsultering av ansatte. *Tvang* ligger i stor grad i navnet, at det brukes makt til å pålegge endringer. Dette kan være en stil som fungerer dersom det er krisesituasjon og man må handle raskt, men man vil sannsynlig fremme endring overfladisk fremfor å muliggjøre faktisk endring (Balogun et al., 2016).

Nivået av deltakelse i beslutningstaking kan være svært forskjellig, som nevnt av Balogun et al. (2016). Alt fra frivillig til påtvinget, formell eller uformell, og direkte eller indirekte. Slike funn tilsier at effekten av ansattes deltakelse, avhenger av graden av deltakelse. Herunder viser

Bordia et al. (2004) videre til at involvering i taktiske beslutninger har vist seg å lede til større åpenhet og aksept for endringen, og at kommunikasjon som en del av deltakelse er assosiert med lavere usikkerhet.

Brown og Cregan (2008) ser også på rollen involvering har i en endringsprosess, og setter det i sammenheng med endringskynisme. Endringskynisme har potensialet til å undergrave et endringsinitiativ, og artikkelforfatterne ønsker derfor å belyse hvordan ledere kan tilrettelegge for et deltakende miljø, gjennom informasjonsdeling og involvering av ansatte i beslutningstaking. De bemerker at ansattes engasjement for involvering eller informasjonsdeling vil variere ettersom hvordan de opplever virkningen av deres deltakelse. De beskriver informasjonsdeling som en passiv, ensrettet prosess på lavt nivå, hvilket baserer seg på at ansatte mottar informasjon uten mulighet til å respondere. Dette gjør at ansatte kan forstå ledelsens perspektiver, og i noen grad sikre at ansatte følger deres beslutninger. De trekker frem at utilstrekkelig informasjon fører til at ansatte “fyller ut tomrommet” på egenhånd gjennom uformelle kommunikasjonskanaler.

I motsetning til informasjonsdeling er involvering av ansatte i beslutningstaking en toveis, proaktiv prosess, hvor ansatte blir inkludert i prosesser vanligvis forbeholdt ledelsen. I slik involvering må ledelsen gi fra seg noe av kontrollen over beslutningstaking, for å gi ansatte en mulighet til å komme med innspill. Dette er dog mer tidkrevende, da man må ta hensyn til flere meninger. De legger videre frem at ansatte som blir involvert og som opplever å ha påvirket prosessen, vil ta et visst ansvar for beslutningen, og er mindre sannsynlig for å kritisere beslutningene eller motivene til ledelsen. De trekker frem en forventning om at informasjonsdeling er mindre varig i å redusere endringskynisme, enn involvering, særlig om de opplever et gap mellom informasjonen som er gitt og deres opplevelse av endringen (Brown & Cregan, 2008).



Figur 2: Involveringstrakten

Basert på presentasjonen av teori, ser man at begrepene som omfatter kommunikasjon og involvering er nært beslektet. I denne oppgaven vil derfor involvering brukes som et samlebegrep, som omfatter informasjon, kommunikasjon, mulighet til å påvirke og aktiv involvering. Involveringstrakten (*Figur 2*) viser til hvordan involvering innebærer alt fra enveis-kommunikasjon og passiv deltakelse, over i toveis-kommunikasjon, til en mer rådgivende mulighet for påvirkning gjennom deling av refleksjoner og innspill, og til aktiv deltakelse/involvering som er “flerveis”.

2.3 Narrativer

Narrativer, eller fortellinger, har blitt skrevet om og forsket på i en rekke forskjellige sammenhenger. Her presenteres både hva narrativer er, og hvordan det er forstått i ulike omstendigheter relatert til organisasjonsendring.

Ser man på personlige erfaringer i narrativ form, er ikke fortellingene duplikater av erfaringene. Derimot er de “filtrert” og redigert, og har blitt gitt en rekkefølge. Fortellinger vil kunne gi klarhet i et lite område, som videre kan utvides og påtvinges et mindre ryddig, tilstøtende område. Sådanne narrativer er viktige, frittstående bidrag til sensemaking-prosesser. Så lite som to fortellinger, koblet sammen på en eller annen måte, vil kunne generere mening. Fortellinger

bidrar til forståelse, fordi det som er kjent om en hendelse integreres i det som antas. Samtidig foreslår det, som nevnt, en rekkefølge for hendelser som i utgangspunktet ble ansett som urelatert, og lar folk koble ukjente ting til nåværende ting i søken etter mening. Fortellinger utgjør videre en database med erfaringer, som bidrar i forståelsen av hvordan ting fungerer (Weick, 1993).

Narrativer har i en rekke forskning blitt knyttet opp til sensemaking, og hvordan ansatte først må forstå endringen på egenhånd før de kan utvikle delte, kollektive narrativer på organisatorisk nivå (Sandbeck, 2022). Narrativ gjør innholdet i organisasjonens strategi enklere å forstå, og forbedrer mestringen og den følelsesmessige aksepten blant ansatte. På mange måter kan også strategien anses som en fortelling, som presenterer situasjonen til organisasjonen, og den fremtiden den søker å oppnå (Balogun et al., 2016).

Brown et al. (2009) trekker frem at endringer kan lede til fortellinger, og at fortellinger igjen kan føre til endring. Samtidig kan fortellinger definere endringen, og eventuelt blokkere den. I refleksjonsartikkelen trekker de frem hvordan fortellinger er dypt involvert i alle aspekter av organisatorisk funksjon. Særlig har fortellinger i form av narrativ vist seg å være koblet til sensemaking, kommunikasjon og kunnskap. De peker videre på hvordan fortellinger er ikke-lineære og fragmenterte, og i sammenheng med endring bidrar til å beskrive, forstå og forklare komplekse prosesser og kontekster. Dette med tid forklares nærmere som en sentral dimensjon i både endring og narrativ, og konseptet rundt “tidens skygger” viser til at tid er sammenkoblet med fortid, nåtid og fremtid. Konseptet forklarer slik det asymmetriske forholdet *tid* har i å forme en oppfatning av endring (Brown et al., 2009).

Dawson og Sykes (2019) ser også på narrativer i sammenheng med tid, og hvordan tid ofte domineres av den konvensjonelle, lineære sekvensen av fortid, nåtid og fremtid, med lite hensyn til at tid kan være et mer multippelt konsept. De trekker først frem det lineære konseptet til Weick, om retrospektive fortellinger som søker å rekonstruere tidligere hendelser for å skape en forståelse av nåværende tvetydigheter. Deretter trekker de frem uavsluttede prospektive fortellinger som er fremtidsrettet, og hvor tid ikke lenger er satt og bestemt. Her er fremtiden uferdig og åpen for gjenfortelling, i det man søker å forstå pågående hendelser og fremtidige trusler og muligheter. Videre presenterer de nåværende kontinuitetsbaserte historier, som søker å minimere den disruptive følelsen av endring, gjennom å trekke på historier fra en nostalgisk fortid, ved å opprettholde den kollektive opplevelsen av stabilitet og tilhørighet. Til sist legger de frem nåværende endringsbaserte fortellinger, hvilket omfatter en blanding av pessimisme

omkring potensielle negative implikasjoner, og optimisme rundt fordelene av å endre fortiden (Dawson & Sykes, 2019).

Videre understrekes det hvordan tid er et viktig og omdiskutert konsept som er sentralt i strategiske, organisatoriske praksiser. Det påvirker også hvordan medlemmer former seg en oppfatning av erfaringer, som endring. De ønsker gjennom artikkelen å få frem fokuset på at man mulig burde omfavne multiple tider i sammenheng med fortellinger og sensemaking-prosesser, fremfor å bare anse det som fortid, nåtid og fremtid (Dawson & Sykes, 2019).

Dunford og Jones (2000), i likhet med flere av forfatterne ovenfor, trekker frem hvordan medlemmer av organisasjoner i endring vil utvikle en tolkning av hendelsene, og konsekvensene det kan ha. Toppledelsen får ikke hindret denne prosessen, men kan derimot søke å påvirke tolkningene gjennom å formidle sine egne konstruksjoner av hendelsene og hvilke konsekvenser de kan medføre. De inkluderer her både sensemaking- og sensegiving-prosessen. Inn i dette trekker de betydningen av språk, og hvilken funksjon det har inn i det å tilrettelegge for en ny virkelighet i oppfatningene til ansatte. I organisatorisk sammenheng vil gjerne slikt språk ta form som narrativ, hvor ansatte trekker tråder mellom tema i hendelsen, og kobler det til tiden de opplever det. Det presiseres at narrativer i sammenheng med strategisk endring gjerne brukes for å overbevise andre i organisasjonen om visse forståelser. Særlig fremhever de at det av intervjuene kom tydelig frem at lederne ikke bare ga mening til andre ansatte gjennom strategiske narrativer, men også til seg selv gjennom egen sensegiving-prosess (Dunford & Jones, 2000).

Brown og Humphreys (2003) ser også nærmere på hvordan toppledere og underordnede grupper former seg ulike narrativer i en endring. De foreslår at i internt differensierte, komplekse organisasjoner, vil ulike grupper utvikle distinkte forståelser. I studien fant de at lederne forfattet heroiske narrativer, mens de underordnede gruppene med ansatte formet seg narrativer som beskrev sammenslåingen som en tragedie. De beskriver videre at måten de ulike gruppene formet kollektive narrativ, var deres måter å gi mening til kompliserte historiske og nåværende hendelser. De viser videre til at topplerne argumenterte for at problemene som oppsto var forårsaket av eksterne faktorer, og at de tilskrev suksess til egne initiativer. Disse funnene sammenlignes med en annen forskning som viser til at folk har en tendens til å tilskrive positive utfall som resultat av egne handlinger, og at negative konsekvenser kommer av eksterne faktorer (Brown & Humphreys, 2003).

Sonenshein (2010) har studert hvordan ledere forteller strategiske, sammenvevde fortellinger – *narrativ* - om hvordan organisasjonen endrer seg eller forblir den samme. Videre trekkes det frem at ansatte deretter prøver å pynte på disse fortellingene for å forstå, og samtidig forme en respons til endringen, noe som påvirkes av både kontekst og tidsperiode. For å få en bredere forståelse av hva narrativer er, gikk Sonenshein nærmere inn på bruk av narrativ i psykologi. Der fant han blant annet tidligere forskning av Gergen og Gergen hvor de klassifiserte narrativer som *progressive, regressive og stabile* (Gergen & Gergen, referert i Sonenshein 2010, s. 499).

Progressive narrativer blir beskrevet gjennom hendelser som beveger seg mot en “god” evalueringsdimensjon, hvor lederne vil fortelle hvordan organisasjonen kan forbedres ved å ta en ny retning. Regressive narrativer derimot er linket til erfaringer som går mer mot “den dårlige” dimensjonen, og som knyttes opp mot endringsmotstand i organisasjonsforskning. De ansatte vil her forme fortellinger basert på at endringen leder til en betydelig verre organisasjon, fordi de opplever at de mister noe de verdsetter i den eksisterende tilstanden, noe som dermed fører til motstand for endringen og det den bringer med seg (Sandbeck, 2022). Både progressive og regressive narrativ formulerer endringen som å lede til en ny organisasjon, forskjellen er om den fortelles som god eller dårlig. Den tredje skiller seg dermed ut, da stabilitetsnarrativet beskriver en dimensjon av det samme. Her former både ansatte og ledere narrativer om hvordan organisasjonen ikke endrer seg, men hvordan den bevarer den nåværende tilstanden. Dette kan redusere usikkerhet gjennom å formulere noe som er kjent (Sandbeck, 2022).

I artikkelen av Stensaker et al. (2021) trekker de inn teoriene til Sonenshein, i det de undersøker hvordan to ansattgrupper konstruerer ulike narrativ, med sted som en faktor til påvirkning. De ser i praksis hvordan den ene ansattgruppen konstruerer progressive narrativ, og den andre regressive narrativ.

Det blir videre i artikkelen til Sonenshein (2010) trukket frem at ledere konstruerer endringer som både signifikante og ubetydelige samtidig, og at ansatte i tillegg til denne dimensjonen skiller mellom positive og negative. Det er gitt mye oppmerksomhet i forskning til dette med at meninger er en funksjon av hvordan ledere fortolker og videreformidler virkeligheten, men at det samtidig er viet for lite fokus til hvordan ansatte “pynter” på disse fortellingene. Selv om ledere har kontroll over formelle systemer, kan ansatte konstruere ulike meninger som kan endre betydningen av endringen, og i stor grad påvirke deres respons. Det vises til at ansatte eksempelvis kan “pynte” på et progressivt narrativ, ved å legge til en negativ valens. Dette antyder at til tross for at ledere har en viss påvirkning på ansatte under prosessen med endringsimplementering, har ansatte i stor grad muligheten til å konstruere egne meninger som

avviker fra ledernes. Narrativene ledere konstruerer forblir bare én side av historien, da det i en endringsprosess (og generelt i en organisasjon) vil være en rekke narrativer som sameksisterer og konkurrerer om å bli hørt (Sandbeck, 2022).

Bryant og Wolfram Cox (2004) ser nærmere på konstruksjonen av såkalte *konverteringsnarrativ*, hvor ansatte forteller om sine erfaringer med organisatorisk endring. Dette er oftest positive narrativ hvor endringen blir ansett som et vendepunkt, hvor individene går fra en “gammel” livsstil til å omfavne perspektivet til ledelsen om den “nye” organisasjonen etter endringen. De fant at ansatte konstruerte fortellinger som fremhevet fordelene av endring på både personlig og organisatorisk nivå, og på den måten reflekterte og internaliserte ledelsens verdier inn i egne narrativ (Bryant & Wolfram Cox, 2004).

2.4 Sensemaking og sensegiving i endringsprosesser

I sammenheng med forståelse av endring, kommer begrepene “sensmaking” og “sensegiving” inn. Dette baserer seg på hvordan man skaper en meningsoppfatning, eller prøver å påvirke andres oppfatning. Mottakerne i en endringsprosess påvirker endringsresultatene gjennom sine tolkninger og oversettelser, både målrettet og utilsiktet (Sandbeck, 2022). Her presenteres sensemaking-perspektivet og ulike fokusområder derunder, sensegiving, samt case som belyser sensemaking i praksis.

Endringsmottakere er ikke passive “brikker” i en endringsprosess. Derimot har de en svært aktiv rolle hvor de skaper mening, dømmer, og har følelser omkring endringen. Dette presiserer betydningen av at endringsagenter utvikler en dypere forståelse av rollen sensemaking har for et endringsinitiativ (Sandbeck, 2022).

Weick (1993) påpeker at den grunnleggende ideen i sensemaking er at virkeligheten er en pågående prestasjon som kommer fra forsøk på å skape orden og gi retrospektiv (tilbakeskuende) mening om hva som skjer. Sensemaking som perspektiv vektlegger det at folk forsøker å gjøre ting rasjonelt overfor seg selv og andre. Han peker videre på at selv organisasjoner som kan være gode på beslutningstaking kan være ustødige eller miste moment, på grunn av sensemaking (Weick, 1993).

Det finnes flere definisjoner av sensemaking, men felles for de fleste er at det ofte refereres til som et perspektiv, et rammeverk eller en slags “linse” (Maitlis & Christianson, 2014). Det er

også en utbredt, felles forståelse av at sensemaking er en dynamisk prosess, hvor man forsøker å forstå og forklare hendelser som er tvetydige og forvirrende, eller som bryter med forventninger (Brown et al., 2015; Maitlis & Christianson, 2014). Slike hendelser avbryter folk sin pågående “flyt” og forstyrrer deres forståelse av virkeligheten, som igjen fører til usikkerhet omkring hvordan de skal handle. Det er ikke nødvendigvis slik at hendelsen er overraskende eller uforventet, men sensemaking-forsøk kan forekomme når det er stor nok forskjell mellom hva man forventer og hva man opplever (Maitlis & Christianson, 2014). Sensemaking blir også ansett som en prosess hvor medlemmer produserer, forhandler og opprettholder en delt følelse av mening. En viktig bemerkning er dog at “delt forståelse” ikke implisitt betyr en overlappende enighet, men snarere en tilsvarende forståelse som muliggjør koordinert handling (Maitlis & Christianson, 2014).

Videre er det en forskjell mellom de som ser på sensemaking som en kognitiv prosess, hvor det er fokus på tolkninger i relasjon til utarbeidelse av kognitive skjema og mentale modeller, og på de som betrakter sensemaking som en sosial prosess som foregår mellom medlemmer, hvor mening forhandles og blir gjensidig konstruert (Maitlis & Christianson, 2014).

Sensegiving baserer seg på en fortolkningsprosess hvor endringsagenter forsøker å påvirke måten en annen part forstår eller skaper mening på, gjennom overbevisende språk (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Prosessen er ikke forbeholdt de som initierer endringen, men kan være noe som foregår blant ledere og ansatte på ulike nivåer (Maitlis & Lawrence, 2007). Det trekkes frem at en “sensegiver” i like stor grad er en “sensemaker”, og at disse to konseptene ikke kan skilles. En endringsagent som forsøker å gi mening til ansatte, har allerede gjort seg opp en mening, som er gitt til vedkommende av noen andre. Slik vil også ansatte gi mening gjennom sine reaksjoner, på bakgrunn av meningene de selv har formet (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Sensemaking som konsept er dog mer enn tolkning, da det også innebærer å aktivt “forfatte” hendelser i søken etter forståelse. De fleste som har forsket på sensemaking trekker på Weick (1993) sin forståelse om at det er noe retrospektivt, men det er også enkelte som mener det kan være prospektivt (fremtidsrettet) (Maitlis & Christianson, 2014). Sandberg og Tsoukas (2015) kritiserer sensemaking-perspektivet, og avviser blant annet muligheten for prospektiv sensemaking. De baserer dette på Weick som hevder at selv når man forsøker å gi betydning til fremtidige, planlagte hendelser, kan man bare oppdage disse fordi man ser på det som noe som allerede har skjedd (i retrospekt) (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Det er konsensus blant forskere om at sensemaking-prosessen består av tre hovedelementer, hvilket er relatert til å oppfatte signaler, forme tolkninger, og utføre handling (Maitlis & Christianson, 2014). Identitet, historie og kontekst bidrar til å forme tolkninger, og i dette ligger også medlemmenes bakgrunn og erfaringer. Dette i sammenheng med at folk er på forskjellige steder, gjør at man har ulike tolkninger av de “samme” hendelsene (Sandbeck, 2022). Som nevnt er sensemaking som prosess naturlig tilbakeskuende, og basert på at handlinger gjerne gis mening i etterkant. Ser man på implementeringsaktiviteter i den sammenheng, baserer det seg på ideen om at endringsmottakere må forstå endringen før de kan utvikle delte narrativer på organisatorisk nivå – og det er først da endringen kan gjennomføres i praksis gjennom kollektiv og konsekvent handling (Sandbeck, 2022).

Når det kommer til hva sensemaking bidrar til, kan man blant annet trekke sammenhenger med strategisk endring. Eksempelvis vil ledere som suksessfullt klarer å påvirke sensemakingen til ansatte, bidra til deres motivasjon for å gjøre endringer i sin rolle og i praksiser. Det har vist seg at der hvor sensegiving og sensemaking feiler, vil mulig endringsinitiativet også feile. Maitlis og Christianson (2014) viser til at alle organisatoriske nivåer er viktige i det å fremme endring, og at når ledere evner å påvirke andre til å forstå fremtiden i samsvar med deres redefinisjon, vil endringen utvikle seg gjennom en syklus av leder-ansatt sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014).

Sandberg og Tsoukas (2015) trekker frem sensemaking i forståelsen til Weick, og presiserer blant annet at det er noe sosialt, gjennom at det påvirkes av andres tilstedeværelse. I forskning på hvordan organisasjonsmedlemmer prøver å tolke og forstå endringen, viser det seg at de sosiale aspektene ved “sensemaking” kan føre til at grupper former kollektive responser som kan påvirke endringen. Dette skjer i interaksjon mellom ansatte, hvor de diskuterer med hverandre og deretter former mulige forklaringer i usikkerheten som omgir endringen (Sandbeck, 2022). Dette refereres også til som kollektiv sensemaking.

Basert på tidligere forskning, trekker Sandberg og Tsoukas (2015) frem fem grunnleggende elementer av sensemaking-perspektivet; at det kan knyttes til spesifikke episoder; utløses av tvetydige hendelser; at det foregår gjennom spesifikke prosesser; genererer konkrete utfall, og; påvirkes av situasjonelle faktorer. Med *spesifikke episoder* mener de at sensemaking foregår fra øyeblikket en organisatorisk aktivitet avbrytes, og til det er tilfredsstillende gjenopprettet eller permanent avbrutt. Dette kan skje gjennom *tvetydige hendelser*, som store eller små, planlagt eller uplanlagte hendelser (Sandberg & Tsoukas, 2015). Videre foregår den faktiske “making of sense” gjennom *spesifikke prosesser* som disse aktørene er involvert i, for å forsøke å

gjenopprette aktivitetene. Det fjerde elementet er de *konkrete utfallene* som følger av sensemaking-prosessen. Det er ikke nødvendigvis slik at den oppfatningen som er formet trenger å være en nøyaktig redegjørelse for den avbrutte aktiviteten. Heller er det en potensielt mulig beretning som bidrar til å forme et narrativ man kan handle ut ifra, for å gjenopprette aktiviteten. Når det kommer til hvordan sensemaking er påvirket av *situasjonelle faktorer* kan man påpeke at disse prosessene aldri foregår i isolasjon, men derimot i en konkret kontekst (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Språk og emosjoner er andre faktorer som påvirker sensemaking-prosesser. Eksempelvis, i relasjon til språk kan man trekke frem narrativer som gjør det mulig for aktørene å sortere tvetydige signaler til mer sammenhengende, enhetlige tolkninger av det som foregår. I sammenheng med emosjoner kan man trekke frem at negative følelser, som frykt og desperasjon, betydelig kan begrense sensemaking-prosessen, i det individer får redusert kapasitet til å behandle informasjon. På den annen side kan man i planlagte endringsinitiativer generere mer positive følelser, som gjør at aktørene med større innsats forsøker å forstå initiativet (Sandberg & Tsoukas, 2015). Maitlis og Christianson (2014) trekker frem at det er et forholdsvis nytt fokus og økning i interesse for følelser som en del av sensemaking. Blant annet har det i tidligere forskning vist seg at negative og moderat intense følelser sannsynlig vil signalisere behovet for sensemaking. Positiv, emosjonell dynamikk bidrar til diskusjon hvor medlemmer involverer seg i dypere sensemaking, mens blandet eller negativ emosjonell dynamikk er relatert til mer overfladisk sensemaking, og manglende evne til å handle kollektivt (Maitlis & Christianson, 2014).

Stensaker et al. (2008) trekker frem at til tross for at mye av forskning innen ledelse har trukket frem kommunikasjon - hvordan, når og hva som burde kommuniseres fra endringsagent til endringsmottaker - mangler det likevel fokus på toveis- dialogen. Dette mener de blir adressert gjennom sensemaking-perspektivet, da det fokuseres på hvordan både endringsagent og endringsmottaker prøver å forme en mening for seg selv, men også forsøker å påvirke andres sensemaking gjennom en sensegiving-prosess. På den måten er det en gjensidig prosess hvor begge parter aktivt deltar i å forme endringsutfallene. Å se på kommunikasjon og involvering som isolerte faktorer skaper nødvendigvis ikke den samme forståelsen som hvis man undersøker implementeringsaktiviteter gjennom et sensemaking- perspektiv, da det kan gi innsikt i hvordan planlagte initiativer ender opp med andre handlinger enn det som opprinnelig var tiltenkt (Sandbeck, 2022).

Balogun og Johnson (2004) trekker frem hvordan individer har kognitive skjemaer som påvirker hendelsene man reagerer på, og hvordan man reagerer. Skjema er sentralt i organisatorisk sensemaking, og bidrar til tolkning, forståelse og reaksjon på hendelser, samt fungerer som en referanseramme delt mellom ansatte (Sandbeck, 2022). Videre presiseres det at disse individuelle skjemaene skifter gjennom endringer, og videre fører til endringer i organisatoriske tolkningsprosesser. Når man i en organisasjon har et “fellesskap” mellom individuelle skjemaer, fører det til en vedtatt virkelighet i form av antagelser og systemer. Når man så går endringer i møte vil sannsynligvis disse eksisterende kognitive skjemaene komme til overflaten i det man opplever forstyrrelser, og man vil begynne å handle gjennom mer bevisste sensemaking-prosesser. Der endringsmottakere blir møtt av sensemaking-triggere de ikke kan redegjøre for gjennom eksisterende skjema, vil de engasjere seg i sosiale interaksjonsprosesser for å forsøke å løse usikkerheten gjennom deres nåværende skjemaer (Balogun & Johnson, 2004). De illustrerer dette med å beskrive en pågående sensemaking-syklus, hvor implementeringsprosessen blir en fremvoksende uforutsigbar prosess i det endringsmottakerne utvikler tolkninger om endringen gjennom sosiale interaksjonsprosesser, og hvor tolkningene fører til tilsiktede og utilsiktede endringsutfall. De mener at det å se på endringsprosessen som en syklus av sensemaking, i større grad belyser hvordan utvikling av tolkning foregår i et ujevnt tempo, i likhet med endringen (Balogun & Johnson, 2004).

Studien til Balogun og Johnson (2004) demonstrerer hvordan sensemaking og skjemaendring foregår gjennom sosial interaksjon, både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. På grunn av fraværet av toppledelsen var det dog visse barrierer for vertikal interaksjon, som førte til at de fleste prosessene foregikk mellom mellomledere. Det er ikke bare gjennom formelle prosesser man kan påvirke skjemaendringer, men også gjennom fortellinger, atferd, rykter, og deling av personlige erfaringer (Balogun & Johnson, 2004). Funnene støtter annen forskning omkring viktigheten av toppledelsens symbolske påvirkning på endringsmottakernes sensemaking-prosesser, men antyder videre at handlingene, atferden og språket til kollegaer, og deres delte personlige erfaringer, har en direkte påvirkning på endringsutfallet (Sandbeck, 2022). Balogun (2007) så også på funksjonen til mellomledere, da de gjerne blir tilegnet rollen å skulle utføre planene til toppledelsen. Selv om disse mellomlederne i pålagte endringer er like mye mottakere som de er “iverksettere”. Hun viser til lignende funn om at mellomledere ofte former tolkningene sine gjennom uformelle sosiale prosesser som foregår mellom dem selv (horisontal prosess), i like stor grad som gjennom formell kommunikasjon og handling fra toppledelsen (Balogun, 2007).

Til tross for disse uformelle, sosiale prosessene er det nødvendig å anerkjenne at ledelsen må sette i gang og lede endringen, men at å *lede* i større grad handler om å legge til rette for sensemaking-prosessen til mottakerne for å oppnå justering i tolkninger, fremfor å kontrollere. Samtidig er det viktig for ledere å forstå at de ikke kan styre den horisontale tolkningsprosessen (som foregår i deres fravær), men at de kan utvise mer kontroll over sensemaking-kontekster og dermed øke evnene sine til å bidra i disse prosessene (Balogun & Johnsen, 2004).

Et annet fokus i artikkelen til Balogun og Johnson (2004) er hvordan tiltenkte strategier fører til uintenderte utfall. Fordi organisatoriske endringer er en kontekstavhengig, ikke-lineær og uforutsigbar prosess, er det ofte slik at det leder til utilsiktede utfall. Mer tradisjonelle syn på organisatorisk endring innen strategifeltet ser på det som en ovenfra-og-ned-prosess, med lite hensyn til andre sosiale prosesser ellers i organisasjonen. De påpeker derfor at det er et større behov for å anerkjenne disse sosiale prosessene som foregår utenfor toppledelsens strategiutforming, noe de mener gir økt fokus på hvordan mellomledere spiller en betydelig rolle som både mottaker og “leverandør” av endringsplaner. De trekker frem at forskning på sensemaking og kognisjon tydeliggjør viktigheten av forståelsen for hvordan endringsmottakere tolker endringsplaner, gjennom ulike tenkemåter og interaksjon med andre. Ny informasjon blir sådan formidlet til mottakerne gjennom deres eksisterende kunnskap, noe som skaper rom for både tiltenkte og uintenderte meninger. Funnene i artikkelen viser at etter hvert som implementeringen utvikler seg, vil de tilsiktede og utilsiktede endringene bli uløselig knyttet sammen. (Balogun & Johnson, 2004).

Det trekkes frem at mellomlederne engasjerte seg i sosiale interaksjonsprosesser som var utløst av mangelen på sensemaking-triggere. Et eksempel de viser til er at når arbeiderne forsøkte å fastslå omfanget av ansvaret sitt i den nye strukturen, opplevde de at det var “sorte hull” i form av mangel på tilstrekkelig informasjon i endringsdokumentasjonen. Det viste seg at det heller ikke var noen løsningsmekanismer på plass, med mindre problemene ble sendt opp på direktørnivå. I situasjoner med hyppige endringer og høye nivåer av usikkerhet vil individer forsøke å avklare situasjonen for å kunne returnere til ubevisst respons. Det ble derfor diskusjoner og uenigheter som førte til utvikling av skjema rundt “vi vet ikke hvem som gjør hva eller betaler for hva”, og samlet førte skjemaene til uenigheter over hull og en forlenget “business as usual”. Skjemaene utviklet seg i ulike deler av prosessen, og skjemaene formet i del 1 av endringen ledet til lite samarbeidsvillige atferder i del 2. Viktigheten av studien deres påpekes å være hvordan sensemaking-prosesser medierer mellom individuelle tolkninger og de

designede endringsplanene, og skaper en fremvoksende implementeringsprosess hvor tilsiktede og utilsiktede endringer overlapper (Balogun & Johnsen, 2004).

Effektiviteten av leders sensegiving-forsøk avhenger av både interne og eksterne faktorer. Kraft, et al. (2018) ser på ulike moderatorer for leder-sensegiving i sin litteraturgjennomgang, og viser blant annet til skjemakonsistens. Det går ut på at hvert individ organiserer sin kunnskap om organisasjonen gjennom skjemaer som veileder tolkningen og forståelsen av hendelser. Videre viser de til moderatorer for leder sensegiving - ansatt sensemaking, og hvordan prosessen påvirkes av den sosiale konteksten den forekommer i. Her viser de til viktigheten av skjemakonsistens. Hvis den nye informasjonen formidlet gjennom leders sensegiving i stor grad samsvarer med den eksisterende forståelsen, krever det minimalt med oppmerksomhet av mottakerne, da de kan bygge videre på eksisterende skjema. Sådant er sensegiving relatert til eksisterende skjema mer sannsynlig til å trigge ovenfra-og-ned-prosessering. Samtidig trekker de frem at nye situasjoner gjerne fører til behov for nedenfra-og-opp-prosessering, i det eksisterende skjema ikke lenger er tilstrekkelig. Sensegiving må derfor i forbindelse med endring "rammes inn" på en måte som er inkonsistent med eksisterende skjema, slik at ansatte kan utarbeide nye, passende skjema for å forstå de endrede omgivelsene (Kraft, et al., 2018).

Den andre modererende faktoren er hvordan ansattes følelser har innvirkning på sensemaking-prosessen, og hvordan det kan være mer eller mindre fordelaktig. Den positive siden ved det er at følelser kan påvirke meninger, øke robustheten til de nyetablerte skjemaene, og øke mottakeligheten for sensegiving-kommunikasjon. På den negative siden kan det føre til avsporende sensemaking. Altså vil sensegiving fra ledelsen kunne lede til en endring i eksisterende skjemaer gjennom ansattes sensemaking-prosess, dersom de opplever positive følelser under meningsmottakelse (sense-receiving). På den annen side vil ansattes negative følelser under prosessen føre til nye formingen av nye skjemaer (Kraft, et al., 2018).

Gioia viser til at på et grunnleggende nivå fører enhver betydelig endring til forandringer i eksisterende verdi- og meningssystemer. Organisasjonsmedlemmer må dermed forstå den tiltenkte endringen på en måte som "gir mening" eller passer inn i et revidert meningssystem, det gjelder også for toppledere. Administrerende direktør må dermed først utvikle en følelse av organisasjonens interne og eksterne miljø, for så å skulle definere en revidert oppfatning av organisasjonen; og dette gjøres via sensemaking- sensegiving-prosesser. Disse prosessene i ulike ledd i en organisasjon skal føre til at den originale abstrakte visjonen blir bedre definert og modifisert før toppledelsen kan "presse" på for å få visjonen realisert (Sandbeck, 2022).

Gioia og Chittipeddi (1991) studerte et offentlig universitet, hvor det skulle ankomme en ny president (tilsvarende adm.dir.). Universitetets president var hovedaktøren som ledet den strategiske endringen, og det uttalte målet var å gjøre universitetet til et “topp 10” offentlig universitet. Endringen innebar blant annet en innsats for å selektivt matche interne evner med eksterne muligheter, samt forandre strukturen. De viser til at presidenten gjennomførte jevnlig turer til universitetet før han hadde overtatt stillingen. Dette var for å få et helhetsinntrykk av kulturen og historien, samt forstå dets styrker og svakheter. Han hyret tidlig inn konsulenter, hadde møter med sentrale interessenter, deltok på relevante seminarer, og lyttet til tilbakemeldinger fra medlemmer på lavere nivå i organisasjonen. Dette illustrerer sensemaking i praksis, hvor det strategiske bildet gradvis tok form. I likhet foregikk det sensemaking-prosesser blant organisasjonsmedlemmer på lavere nivå, hvor de forsøkte å forstå betydningen av endringen. Hvordan det ville ha en innvirkning på dem, og hva rollen deres nå ville innebære. De peker videre på at denne endringsprosessen var preget av usikkerhet og tvetydighet blant medlemmene i organisasjonen, på det som tilsynelatende ville bli en betydelig endring (Sandbeck, 2022).

Funnene i studien viser til at sensemaking og sensegiving kan være essensielle prosesser under implementering av strategisk endring. Dette er en sensemaking- sensegiving syklus av organisasjonens medlemmer, hvor de går fra kognisjon til handling. De argumenterer for viktigheten av sensemaking og sensegiving i og mellom de ulike nivåene i en organisasjon, og hvordan hvert enkelt individ prøver å forstå endringer, og hvordan det påvirker dem i deres hverdag (Sandbeck, 2022).

Kraft et al. (2018) ser på hvordan ansattes sensemaking-prosesser og lederes sensegiving-forsøk kan variere gjennom ulike faser av endringer. De baserer seg på en modell av endring, hvor det deles inn i fire faser: utforskning, forberedelse, implementering og evaluering. *Utforskning* går ut på at organisasjonen avdekker behovet for en endring, og selv om det ikke er noen offisiell informasjon vil ansatte forsøke å samle spredt informasjon. Gjennom *forberedelse* blir endringen planlagt, mål settes, og det blir avgjort hvordan det skal implementeres. I *implementeringsfasen* blir de ulike delene satt i gang, og denne fasen kjennetegnes av mer omfattende informasjonsprosessering, i det medlemmer forsøker å “forsone” seg med endringen. I denne fasen blir handling kontinuerlig evaluert gjennom tilbakemeldinger og testing. Den siste fasen går ut på at ansatte vil *evaluere* brukbarheten til den nye organisatoriske virkeligheten, og vurderer effektiviteten av endringen (Kraft et al., 2018).

Gjennom funnene sine finner de at det for hver fase av endringsprosessen eksisterer et spesifikt sensemaking-behov. I den første fasen vil ansatte erfare usikkerhet i ulik grad, og det er dermed et behov for *betryggelse*. For at ansatte skal kunne gjenvinne stabiliteten, må de oppleve betryggelse fra sine ledere, noe som kan gjøres gjennom å adressere rykter og bekymringer, samt signalisere tilgjengeligheten deres for de ansatte. I fasen med forberedelse er behovet *orientering* for å forstå behovet for endring. Her blir gjerne usikkerheten mer konkret i det de ansatte får mer informasjon, og for å overbevise om at endringen er fordelaktig vil de ansatte trenge forklaring fra ledelsen. Sensegiving i den forbindelse handler om at ledere tar mer del i ansattes sensemaking, og spør om ansattes erfaringer og ideer. For ansatte kan en måte å skape mening på være gjennom deltakelse i utformingen, samt at lederne viser at det er rom for de ansattes følelser (Kraft et al., 2018).

I sammenheng med fase tre finner de at ansatte i større grad knytter negativitet til endringskonsekvensene, og at det dermed er et behov for *balanse*. Dette innebærer å samordne positive og negative aspekter. Med andre ord bør ledelsen gi rom for ansattes problemer og utfordringer, samtidig som de sprer positive budskap og gjør endringen håndgripelig. I fase fire med evaluering, er behovet *anerkjennelse*. Her vil ansatte forsøke å forstå sin rolle i endringen, og evaluere det totale endringsutfallet. Dataen deres viser til risikoen ved en ren negativ vurdering av endringen, dersom ansatte er misfornøyde med deres egen rolle under endringen. Her bør ledelsen gi rom for å vurdere endringen med hensyn til både ulempene og fordelene som kan ha fulgt med prosessen. Det nevnes gjennom intervjuene at disse punktene kan ha sirkulert gjennom sensemaking-prosessen til de ansatte, men at å ha en åpen diskusjon vil sørge for et balansert bilde og en felles forståelse. I tillegg til at hver av disse fire fasene har hvert sitt sensemaking-behov, er det et gjennomgående behov for betimelig og nøyaktig informasjon (Kraft et al., 2018).

De påpeker at selv om enkelte ansatte kan ha spesifikke bekymringer basert på en konkret konsekvens, tidligere erfaringer eller personlighetstrekk, vil endringer ofte ledsages av delte bekymringer blant ansatte. Det presiseres videre at man i praksis vil bevege seg mellom de ulike fasene, og at det i enkelte endringsprosesser kan være at man hopper over en del. Funnene er sådan ikke ment å foreslå rigide programmer for hvordan man skal drive med sensegiving i de gitte fasene, men mer for å øke bevisstheten omkring faktumet at ulike faser med forskjellige behov eksisterer. Viktigst er det at lederne hensyntar de ulike reaksjonene ansatte kan ha, slik at de kan “gi” sensegiving som er meningsfull i den individuelle konteksten (Kraft et al., 2018).

Dawson og McLean (2013) bruker sensemaking-perspektivet for å belyse en konkret case, om hvordan gruvearbeidere formet seg ulike oppfatninger av en endring som ble presset på av ledelsen. De trekker i den forbindelse inn betydningen av retrospektive fortellinger, narrativer om nåtiden, og prospektive fortellinger - fremtidsrettede uferdige fortellinger som trekker på fortiden og nåtiden. Samlet belyser disse fortellingsmåtene de viktige dimensjonene av tid og kontekst i prosessen med sensemaking.

Det som her viste seg spesielt var den sterke kollektive identiteten mellom gruvearbeiderne, og stoltheten de hadde til arbeidet sitt. Det fortelles at arbeiderne formidlet vidt forskjellige fortellinger, og slik forsøkte å motvirke prosessen med et nytt prestasjonsvurderingssystem. Det beskrives en oppfatning av “oss mot dem”, ved at ledelsen formet mer endringsorienterte narrativer som generelt støttet behovet for det nye systemet, mens gruvearbeiderne brukte fortiden for å forklare spørsmålet rundt behovet for den pålagte endringen. Uoverensstemmelsen mellom synspunktene og forventningene til ledelsen og arbeiderne legger press på relasjonene på arbeidsplassen, da lederne forsøkte å håndheve “retten” til å lede, og gruvearbeiderne forsøkte å motstå endringen. Måten gruvearbeiderne delte frustrasjoner og deltok i kollektiv sensemaking på, førte til en følelse av en samlet enhet med oppfatningen av at de var ofre, og hvor ledelsen ble sett på som feilinformerte “skurker”. Selv om arbeiderne feilet i å bli hørt av ledelsen, da de tolket det som typiske “krigshistorier” av misfornøyde ansatte, fikk de gjennom fortellingene opprettholdt og styrket sin kollektive identitet av hva det ville si å være gruvearbeidere (Dawson & McLean, 2013).

Stensaker et al. (2021) viser også til en konkret case, og fokuserer på at kontekst ikke har blitt særlig vektlagt i studier som omhandler organisatorisk endring. Dette er noe av bakgrunnen til at de har undersøkt hvordan fysiske omgivelser påvirker de ansattes kollektive sensemaking, og hvordan de konstruerer narrativer og reagerer på endring. Mer konkret trekker de frem funksjonen *sted* har, i sammenheng med kollektiv sensemaking. I studien ser de på to ansattgrupper under sammenslåingen av to selskaper, hvorav en av gruppene jobber “offshore” på en oljeplattform, og den andre gruppen er basert “onshore” (Stensaker et al., 2021).

Stensaker et al. (2021) viser til lignende funn som Dawson og McLean (2013), i ulike narrativer mellom grupper. Allerede i analysene av de individuelle narrative var det svært tydelige skiller mellom gruppene. De som jobbet “onshore” hadde mer fremtidsorienterte og positive narrativer, mens de på plattformen var “satt” i fortiden og konstruerte mer regressive narrativer. Noe som førte til at disse ansatte hadde problemer med å akseptere endringen. De ansatte på plattformen hadde en svært “sammenkoblet” kultur og anså sine kolleger som en sekundær

familie (Stensaker et al., 2021). Noe som kan være viktig å bemerke i denne sammenhengen er at ansattgruppen på oljeplattformen tidligere hadde vist tendenser til motvillighet ved endringer. De fortsatte å romantisere fortiden, hvor det å jobbe på plattform hadde gitt dem identitet, status og makt, på grunn av det risikofylte arbeidet de gjør. Det trekkes frem at de fysiske funksjonene med plattformen, det sammenkoblede miljøet mellom de ansatte og mangelen på kommunikasjon med toppledelsen, var kritiske komponenter for den kollektive sensemakingen mellom de ansatte på plattformen (Stensaker et al., 2021).

Stensaker et al. (2021) forklarer at progressive narrativer gjerne settes i sammenheng med evnen til å tilpasse seg, i kontrast til regressive narrativer som leder til negative endringskonsekvenser og vanskeligheter med tilpasning. De viser til at for å forstå ulike reaksjoner på endring må man se nærmere på hvordan ulike aspekter ved sted blir påvirket av endring, herunder fysiske trekk, mellommenneskelige interaksjoner og symbolsk verdi. Dog fungerer disse tre i et samspill i forming av kollektiv sensemaking (Stensaker et al., 2021).

Funnene deres indikerer at dersom en endring fører til tap av særpreg, og kollektiv identitet er knyttet til stedsbaserte differanser, er ansatte mer tilbøyelige til å utvikle regressive narrativer. De påpeker at det er viktig for ledelsen å følge med på hvordan planlagt endring kan manipulere aspekter ved sted, da det påvirker konteksten hvor sensemaking foregår (Stensaker et al., 2021).

Bartunek et al. (2006) trekker frem at sensemaking i forbindelse med endring involverer mengder med informasjon. Blant annet kan det inkludere mottakernes forståelse av endringens innhold, og som endringsagentene støtter seg til, vurdering av om implementeringen viker fra den uttalte planen (motsigelser), og personlige konsekvenser av endringen. Dermed vil graden av involvering og deltakelse i et endringsinitiativ påvirke sensemakingen, særlig om initiativet i seg selv er basert på deltakelse (Bartunek et al., 2006). Hvordan endringsmottakeren former seg en mening omkring en endringsinnsats er i stor grad også basert på hvilke følelser de har til endringen. Altså kreves det at man forstår disse følelsene, dersom man skal forstå helheten av virkningene en endring har på mottakerne (Bartunek et al., 2006).

Studien deres ble gjennomført på flere sykepleiere ved et sykehus, hvor det skulle iverksettes “shared governance”, altså delt styring. Dette innebar at sykepleierne ville bli gitt mer autoritet og kontroll over egen praksis, og føre til mer aktiv deltakelse i beslutningstaking (Bartunek et al., 2006). Det viste seg at det skulle være vanskelig å innføre denne styringsformen, og det førte til en rekke utfordringer. Blant annet ledet omstrukturering av sykepleieravdelingen til at ledere på første-linje ble fjernet før sykepleierne var trent opp i selvledelse, nedbemanning førte til vanskeligheter med å følge opp pasientomsorg, i tillegg til de nye administrative oppgavene

de ble satt til å gjøre. Dette viste at implementeringen av endringen var mer komplisert enn det endringsagentene først hadde forutsett, noe som fremhever viktigheten av sensemaking og følelser (affekt) i prosessen med å forstå endringsmottakernes opplevelse av endringen (Bartunek et al., 2006).

Meningene endringsmottakerne former seg omkring et endringsinitiativ kan være mer komplekst enn det endringsagentene hadde til hensikt. Det trekkes frem tre ulike kategorier av meninger som oppsto blant mottakerne de forsket på; meninger som var i samsvar med endringsagentenes; oppfatning av motsetninger til endringsagentenes mål; og, opplevde personlige påvirkninger av endringsinitiativet. Disse kategoriene skal bidra til å utforske de ulike betydningene av mening et endringsinitiativ kan ha for de som er involvert (Bartunek et al., 2006).

I likhet med Bartunek et al. (2006), ser Stensaker et al. (2008) nærmere på hvordan deltakelse er en viktig faktor i forbindelse sensemaking. I studien har de nærmere undersøkt tre enheter i et oljeselskap, hvor målet var å bedre den totale ytelsen gjennom å endre måten de gjorde forretninger på. De samme endringsinitiativene ble iverksatt i alle tre enhetene, men det viste seg at nivået av deltakelse og kommunikasjonsmåte varierte (Stensaker et al., 2008).

Når det kommer til implementeringsaktiviteter, fokuserer de hovedsakelig på aktiviteter relatert til den tiltenkte strategiske endringen. Endringsaktiviteter på enhetsnivå inkluderer forsøk på å tolke og oversette bedriftens intensjoner, ta flere detaljerte og kontekstspesifikke beslutninger, og å formidle og forhandle mellom ulike organisatoriske grupper og nivåer. Skal man sørge for at endringsmål oppnås kreves det en viss stabilitet mellom bedriftens intensjoner, og hvordan de videre lar seg oversette til operasjonell praksis (Stensaker et al., 2008). De sosiale aspektene ved sensemaking kan i praksis utfolde seg som møter, hvor man utarbeider forretningsplan for enheten, og hvor individer får muligheten til å formulere og diskutere sine tolkninger. I tillegg til tolkning kan også forhandling være en aktivitet hvor sensemaking og sensegiving står i fokus, gjennom kognitiv forståelse og sosial interaksjon (Sandbeck, 2022).

Videre fant de at individer som deltok aktivt i tolkning og oversetting av bedriftens endringsinitiativ, samt bidro i utarbeiding av handlingsplan, fikk bedre forståelse for endringen. Altså bidro deltakelse positivt til endringsmottakernes sensemaking, men bare for de som aktivt deltok. Dog presiserer de at til tross for at deltakelse kan bidra til bedre forståelse av endringen og hvorfor den blir iverksatt, blir den konsekvent utfordret av andre medlemmer i organisasjonen. Blant annet viste dette seg gjennom tilbakevendende misforståelser og problemer omkring endringen, selv blant de som hadde vært deltakende og involvert. Følgelig

viser studien at representativ deltakelse må gjennomføres sammen med andre implementeringsaktiviteter som fremmer delt forståelse og forpliktelse, da den representative deltakelsen feiler i å produsere delte tolkninger på tvers av organisasjonens nivåer og enheter (Sandbeck, 2022).

De trekker frem at det ofte er overdreven tro på analyse og planlegging i forkant av handling, og at et ensidig fokus på planlegging kan begrense den organisatoriske sensemakingen og påfølgende handling. Selv om de har vist viktigheten av deltakelse i planlegging for å fostre individuell sensemaking, illustrerte funnene videre at aktiviteter rettet mot planlegging alene ikke er tilstrekkelig for kollektiv sensemaking (Stensaker et al., 2008).

3.0 Case

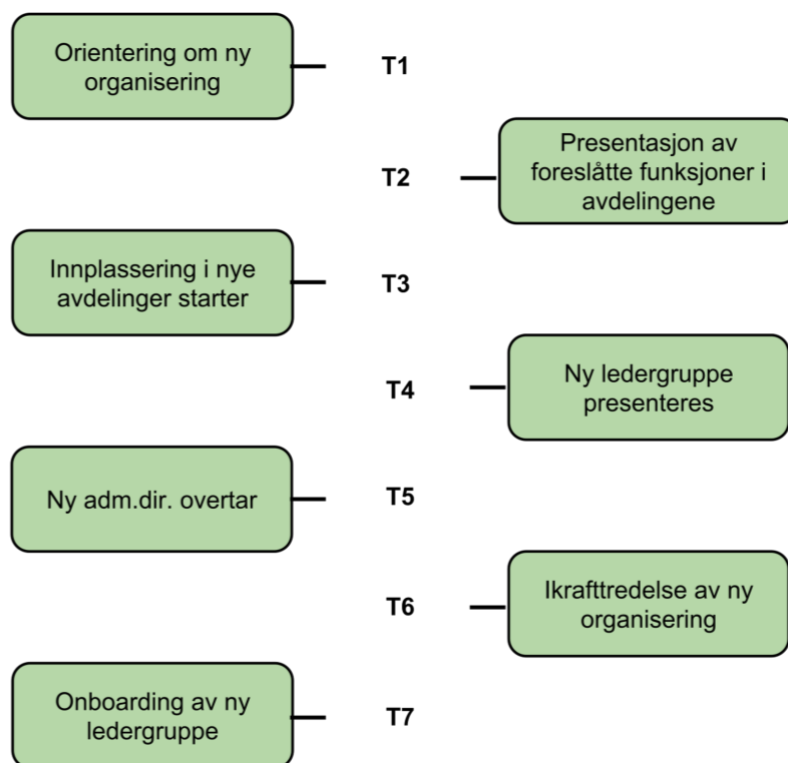
I dette kapitlet presenteres den praktiske casen, for å legge til grunn en større kontekst for teoretisk rammeverk, metodisk tilnærming, samt de innhentede dataene. Først presenteres selve casen med omorganisering og endring i ledergruppen hos Eidsiva Bredbånd, i sammenheng med organisasjonens bakgrunn og hva de jobber med. Avslutningsvis blir det forklart om aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW), som gir nyttig forståelse for konteksten.

3.1 Omstrukturering og ny ledergruppe i EB

EB arbeider med å levere bredbåndstjenester til privat- og bedriftsmarkedet på Østlandet, og som del av sitt tilbud har de tilleggstjenester som TV, telefoni og sikkerhet (Eidsiva.net, 2022). Markedet de opererer i er i stor grad preget av konkurranse. I 2021 meldte de om historisk høy omsetning, og viste til god vekst både i privat- og bedriftsmarkedet (Eidsiva.net, 2021). Samfunnsansvaret de bærer og ønsket om å bidra til å utvikle regionen, er to viktige motivasjonsfaktorer for de som arbeider i EB. På EB sin hjemmeside fronter de betydningen av at “levende og god bedriftskultur er avgjørende for å oppnå konkurransekraft og lønnsomhet”, og utdyper videre at de “arbeider strategisk mot å bli ledende på fiberleveranser, gjennom å drive innovativ forretningsutvikling, og kultur-, organisasjons- og prosessutvikling” (Eidsiva.net, 2022).

Gjennom delte interndokumenter fra EB, og samtaler med et par ansatte som jobber i ledelsen og innen det administrative, har jeg fått innsyn i informasjonen de har produsert og delt med sine ansatte i forbindelse med omorganiseringen. Bestemmelsene rundt omorganiseringen og den nye strukturen ble utarbeidet og implementert av tidligere administrerende direktør, og den tidligere ledergruppen.

Figur 3 illustrerer tidslinjen i endringsprosessen, med oversikt over ulike hendelser og aktiviteter relatert til omorganiseringen. T1 er tid 1, og viser til første del av prosessen hvor ansatte ble informert om endringen. I T1 ble det minnet om at de fleste ville fortsette med sammenlignbare oppgaver, tilsvarende det de hadde, men i ny organisasjonsstruktur. Det var heller ingen intensjon om nedbemanning i forbindelse med omorganiseringen. De søkte å løse den nye organiseringen ved bruk av interne ressurser, men så etter hvert behovet for ytterligere tilskudd av ansatte. I løpet av 2022 ansatte de mellom 25-30 nye personer i ulike posisjoner.



Figur 3: Tidslinje omorganisering

Gjennom dokumentene legges det frem at den tidligere organisasjonsmodellen tjente sin hensikt godt, hvor de var knyttet til hovedfunksjonene i verdikjeden; salg, leveranse og drift (Eidsiva, 2021c). I løpet av 2021 ble EB fullintegrert partner med Altibox som del av en ny strategi. De omtaler dette partnerskapet som en “sentral driver” til organisasjonsendringen (Eidsiva.net, 2021). Dette bidro til at det ble etablert separate verdikjeder for det de kaller *privatmarkedet*, noe som gjorde at den tidligere strukturen delvis mistet sin hensikt, og at forutsetningene for synergier på tvers av teknologi- og markedssegmentet falt bort. I sin strategiplan har de løftet ambisjonene om å etablere nye vekstområder, slik at de kan ha gode forutsetninger for å opprettholde EB som en “vekstkraftig virksomhet”. De antar at veksten gjennom fiberutbygging vil avta de neste årene, og ser dermed behovet for en dedikert enhet til å legge grunnlag for videre vekst, samt utvikling av nye tjenestekonsepter (Eidsiva, 2021c).

Med disse nye forutsetningene, den økte veksten og med målet om å etablere det nye forretningsområdet, oppsto det et konkret behov for å gjennomføre en omorganisering. Hensikten bak den nye organiseringen var å “harmonisere organisasjonsmodellen opp mot de nye forutsetningene”. En viktig del av den nye organiseringen var økt fokus på kunden.

Den nye modellen omtales som en “segmentorganisering”, hvor de er delt opp etter hovedsegmentene “Privat”, “Bedrift” og “Nye tjenester/VIS”. Det presiseres at det mest

krevende i utformingen av den nye strukturen var å avgjøre hvilke områder som skulle være fellesfunksjoner, og hvilke oppgaver som skulle plasseres hvor. De endte til slutt opp med at hovedsegmentene skulle understøttes av enkelte fellesfunksjoner, som skulle bidra til verdiskaping på tvers (Eidsiva, 2021c).

Samtidig med prosessen rundt omorganiseringen ble det annonsert at daværende administrerende direktør i EB gikk ut, og i T5 tok ny administrerende direktør over. Samtidig fant de det naturlig å søke fornyelse i ledergruppen, og det ble bestemt at minst halvparten av medlemmene skulle byttes ut. Den nye ledergruppen ble deretter presentert i et allmøte i T4, og onboardingen av ny ledergruppe foregikk i T7 (Eidsiva, 2021c).

Det forklares videre i interndokumentene at de anser involvering som avgjørende for å lykkes med implementeringen av den nye modellen, og at de blant annet gjennomførte allmøter. De nevner at de har “søkt å ha en åpen og involverende prosess”, og ansatte skal ha vært invitert til å dele refleksjoner og komme med innspill i prosessen. De skriver videre at innspillene har vært verdifulle, og at de har bidratt til justering og bekreftelse av den nye modellen (Eidsiva, 2021c).

3.2 Aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW)

For å gi enda bedre forståelse omkring konteksten til casen, er det nyttig å forklare hvilken arbeidsplassutforming de har. Dette fordi de er en samlokalisert bedrift, hvor alle ansatte og ledere deler plassene. Samtidig kan det tenkes at den åpne utformingen kan ha hatt innvirkning på endringsprosessen.

I 2013 implementerte EB det å arbeide aktivitetsbasert, også kjent som ABW (activity based workplace). Dette fører i prinsippet til at ansatte kan “jobbe med hva som helst hvor som helst”, uavhengig tid og sted (Eidsiva, 2023a). Gjennom denne løsningen med “delings-kontor” blir medarbeiderne frigitt fra en fast, fysisk (tradisjonell) arbeidsplass, noe som krever at lokalene kombinerer ulike arbeidsplasser og rom (Eidsiva, 2023a). Åpenhet er en viktig del av kulturen, noe de understreker gjennom lokalets utforming. Arbeidslokalet kjennetegnes av tre soner i ulike farger – rosa, grønn og blå – hvilket byr på en variasjon av blant annet åpne arbeidsområder, cellekontorer, sosiale soner, og dedikerte rom til spesifikke operasjoner. Med denne utformingen kan alle ansatte benytte den arbeidsplassen de opplever mest hensiktsmessig for sitt arbeid den gitte dagen, og hvor alle fasiliteter er tilgjengelig for alle. Bakgrunnen for valget av ABW kommer av at de aktivt søker å gi ansatte større grad av autonomi, samtidig som de har et mål om “enda bedre samhandling i og på tvers av avdelingene” (Eidsiva, 2023a).

4.0 Metode

I denne delen av avhandlingen vil de metodiske avgjørelsene bli redegjort for. Kapittelet vil først beskrive utformingen av problemstillingen, før det videre forklares om vitenskapsteoretisk tilnærming, kvalitativ forskningsstrategi og forskningsdesign. Så beskrives det kort om besøksdagene hos EB, før det trekkes inn utvalgsstrategi og rekruttering av informanter. Under datainnsamling presenteres semistrukturert intervju og intervjuprosessen, samt bruken av organisasjonsdokumenter. Videre legges det frem metode for koding og dataanalyse. Før forskningens kvalitet drøftes, og avslutningsvis inkluderes forskningsetiske hensyn.

4.1 Problemstilling

Problemstillinger utvikler seg gjerne ut fra en undring for et tema, en hendelse, prosess eller et fenomen. For at et spørsmål skal kunne være forskbart må det presiseres og avgrenses, noe som innebærer å bringe det fra teoretisk nivå til operativt nivå (Jacobsen 2022). Problemstillingen er selve utgangspunktet for studien, og alle øvrige prosedyrer i undersøkelsen må rette seg etter denne, ikke omvendt. Sådanne fungerer teori, metode og andre fremgangsmåter som *verktøy* for å muliggjøre prosessen med å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2016).

For denne avhandlingen kom problemstillingen som følge av interessen for hvordan ansatte former seg ulike oppfatninger av den samme hendelsen. Dette ble mer konkret i sammenheng med casen til EB som omhandler omstilling og endring, og derfra kom fascinasjonen for "fenomenet" sensemaking. Da dette er prosesser det er vanskelig å ha forkunnskap om i en gitt setting, var det nødvendig å utforme problemstillingen på en mer åpen og eksplorativ måte.

Fra problemstillingen ble utformet i forprosjektet har den vært gjenstand for utvikling. På den tiden var det foreslått å sammenligne to avdelinger, men dataen som ble innhentet i løpet av denne studien inkluderte flere interessante medlemmer i organisasjonen. Dermed var det nødvendig å utvide til ulike ansatte og ledere. Følgende problemstilling er dermed utformet:

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen? - en studie av sensemaking

Det er videre utarbeidet tre forskningsspørsmål for å bedre kunne besvare hovedproblemstillingen, disse er følgende:

- Hvordan formidler ansatte og ledere ulike narrativer av den samme endringen?
- Hvilken funksjon har involvering hatt i hvordan ansatte og ledere former seg en oppfatning av endringen?
- På hvilke måter har opplevd konsekvens av endringen hatt betydning for sensemaking-prosessen?

4.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Det er viktig å ta stilling til filosofisk ståsted, da dette er et nødvendig utgangspunkt for all forskning. For å identifisere ståsted er det flere konsepter en forsker vurderer, blant annet hvordan man oppfatter virkeligheten, og hvilket syn man har på kunnskap (Johannessen et al., 2011). Med andre ord er det ikke uvanlig at forskere gjerne følger ulike filosofier, og samtidig har ulikt syn på hvordan man skal benytte disse gjennom en forskningsprosess. Det å tydeliggjøre hvilket filosofisk ståsted man tar, bidrar i å konkretisere antagelser overfor både forskeren og leseren. Bevisst eller ubevisst vil man som forsker posisjonere seg ut i fra en filosofi, og den vil sådan bestemme hvordan den aktuelle studien gjennomføres (Savin-Baden & Major, 2013).

Ontologien anses å være forutsetninger om samfunn og mennesket, og kan være svært forskjellig etter hvilken "disiplin" man tilhører. Epistemologien, på sin side, omhandler kunnskapens natur; hva vi kan vite om virkeligheten, og hvilke fremgangsmåter vi har for å få kunnskap på det aktuelle området (Bell et al., 2019).

For denne studien er det relevant å følge den ontologiske betraktningen *sosialkonstruktivisme*. Dette er en retning innen samfunnsvitenskapen som baserer seg på at mennesker skaper kunnskap, mening og virkelighetsforståelsen sin sosialt, basert på sosial interaksjon med andre (Johannessen et al., 2018; Tjora, 2021). Det baserer seg på hvordan mennesker kan ha totalt ulike oppfatninger av det samme fenomenet (Tjora, 2021). Informantenes beskrivelser gjennom intervjuer vil eksempelvis skapes der og da, og er ikke en beskrivelse av virkeligheten "der ute", men heller et kontekstbundet bilde på egen virkelighet (Leseth & Tellmann, 2018). Tjora (2021) viser til at dette perspektivet dermed kan være nyttig i studier av organisasjoner og omorganiseringer, hvor man er interessert i ansattes forståelse av hendelsen og egen opplevelse.

Videre er det valgt det epistemologiske perspektivet *interpretivisme*. På bakgrunn av at synet om virkeligheten utgjøres av menneskelig handling og meningsskaping, krever det en annerledes forskningslogikk som kan gjenspeile særegenheten til mennesket. Dette synet krever en strategi som tar hensyn til forskjellene mellom mennesker og objekter, og avhenger av at forskeren forstår den subjektive betydningen av sosial handling (Bell et al., 2019, 31). Jacobsen (2022) påpeker at man i en slik forståelse av virkeligheten retter oppmerksomhet mot den oppfattede virkeligheten, fremfor den “faktiske” virkeligheten. Denne oppfatningen er på mange måter like viktig, da den kan være en forklaring og årsak til hva man gjør (Bell et al., 2019).

Dette filosofiske ståstedet er passende for denne studien, da hensikten er å undersøke nærmere hvordan ansatte ved en virksomhet har ulike erfaringer med et felles fenomen. Johannessen et al. (2011) trekker fram at alle mennesker møter verden med en viss forutsetning, og at vår personlige og faglige bakgrunn vil være bidragsytende i prosessen med å etablere kunnskap. Refleksjonen omkring at egen bakgrunn kan ha betydning for forskningen er særlig viktig i kvalitative studier, da man som forsker er involvert i hele prosessen fra datainnsamling, til analyse og tolkning av resultater. Tydeliggjøring av vitenskapelig ståsted er sådan viktig for studiens funn og konklusjoner, da det viser hvilket utgangspunkt man forstår forskningen ut ifra.

4.2.1 Abduktiv tilnærming

I forholdet mellom teori og empiri finnes det hovedsakelig to tilnærminger; deduktiv og induktiv. Den førstnevnte baserer seg på at man går fra teori til empiri, hvor man tester de teoretiske hypotesene ved hjelp av empirisk data. Den sistnevnte går fra empiri til teori, hvor man først innhenter data, for videre å finne mønstre som kan omdannes til teori. For denne studien er det hensiktsmessig med en “blanding” av disse to tilnærmingene, hvor man går frem og tilbake mellom empiri og teori - kjent som abduktiv tilnærming (Sandbeck, 2022).

Abduksjon relaterer til forståelsen av at det er en kontinuerlig prosess mellom data og forskerens forforståelse (Bell et al., 2019). Dette fordi praktisk kunnskap utvikles gjennom både det induktive - man sanser eller observerer - og det deduktive - man tester antagelser gjennom empiri (Jacobsen, 2022). Tilnærmingen “overvinner” begrensningene knyttet til deduktiv og induktiv tilnærming; den enes avhengighet til streng logikk for teoritestning, og den andres svakhet i teoribygging basert på ren empiri (Bell et al., 2019). Johannessen et al. (2016)

presiserer nyttigheten av tilnærmingen ved å påpeke at det i samfunnsvitenskapelig forskning er “et mål å integrere teori og empiri”. Dette fordi det lett kan bli spekulasjon i teorier som mangler empirisk grunnlag, og hvor empiri uten teoretisk forankring kan bli “isolerte beskrivelser av enkeltfenomener” (Johannessen et al., 2016).

4.3 Kvalitativ forskningsstrategi

Videre fra vitenskapsteoretisk tilnærming kommer valget av forskningsstrategi. I samfunnsvitenskapen skilles det mellom to tilnærminger for å studere virkeligheten; kvalitative og kvantitative metoder. Disse strategiene setter føringer for innsamling, analyse og tolkning av data. Forskjellen på disse to er hvilken forståelse man er ute etter, om det gjelder mengde/antall som forekommer i et fenomen, eller om det er å forstå bakgrunnen for *hvorfor* fenomenet forekommer. Med andre ord kan man også si at kvantitativ strategi benyttes for å kartlegge at noe skjer, mens den kvalitative metoden ønsker å redegjøre for *hvorfor* noe skjer (Johannessen et al. 2016).

Valget av metode avhenger vanligvis av problemstillingens formulering – hva, hvor, hvem og når, versus hvordan og hvorfor (Johannessen et al., 2016). Gjerne er det slik at kvantitative studier har tilløp fra deduktiv tilnærming, mens kvalitative ofte tar utgangspunkt i det induktive. Dog påpeker Tjora (2021) at dette ikke er en bestemmende regel. For studier i forbindelse med utdanning er det også andre forhold som kan sette bestemmelser for metodevalget, blant annet ressurser man har til rådighet og antallet personer som utfører studien (Tjora, 2021). Totalt blir metodevalget et resultat av hva som er best egnet for å besvare problemstillingen, samt hva som er praktisk mulig å gjennomføre innen de fastsatte rammene av en avhandling (Johannessen et al., 2016).

Kvalitative metoder brukes i sammenhenger hvor vi ønsker å uttale oss om sosiale mønster innen et avgrenset område, da disse metodene gir en annen innsikt enn kvantitative undersøkelser. Datene som disponeres i kvalitative studier kan komme fra mange ulike kilder. Enkelte data eksisterer bare på bakgrunn av at de er samlet inn spesifikt for en undersøkelse, og frembringes på initiativ fra forskeren - såkalte empiribaserte undersøkelser (Johannessen et al., 2016).

Jacobsen (2022) trekker frem at utforskende problemstillinger krever valg av metoder som får frem nyanserte, “dype” data, og er åpne for uforutsette forhold. Disse uforutsette forholdene

kan innebære at man i en kvalitativ intervjustudie identifiserer tema og forhold som i utgangspunktet ikke var inkludert når man utarbeidet undersøkelsen. Dette kommer av personavhengige aspekter som dukker opp, ved at informantene går inn på personlige erfaringer de relaterer til holdningene sine (Tjora, 2021).

Videre er kvalitative forskere mer tilbøyelige til å gi beskrivende detaljer om konteksten hvor atferd finner sted. Denne kontekstuelle forståelsen er svært viktig i kvalitativ forskning, da det gjerne ikke gir mening å forstå atferd annet enn i konteksten de oppstår. Kvalitativ forskning har gjerne større fokus på prosess, og funnene i slike studier formidler derfor en følelse av endring og svingninger (Bell et al., 2019).

For denne studien ble det tidlig klart at kvalitativ tilnærming var mest hensiktsmessig. Dette med bakgrunn i at hovedtema for oppgaven - sensemaking, narrativer og andre faktorer rundt omorganisering - ikke er noe som kan testes eller forskes på utelukkende med forhåndsdefinerte spørsmål eller falsifiserbare hypoteser. Dette er en studie som baserer seg på ansattes opplevelser, tanker og følelser rundt en konkret hendelse. Det må dermed legges til rette for at informantene kan formulere disse opplevelsene uten for mye rettleidelse. Samtidig er problemstillingen utformet på en slik måte at det er hensiktsmessig om fremgangsmåten er mer eksplorativ.

Det er samtidig viktig å trekke frem at videre metodiske valg har blitt påvirket av oppgavens omfang. Da dette er en avhandling med begrenset tidsperspektiv, er det en rekke metodiske valg som faller bort. Da studien baserer seg på en konkret case, er valget om aktuelle informanter begrenset til den gjeldende virksomheten, samt at datainnsamlingsmetode avhenger av hva som tillates og er mulig å gjennomføre. Dermed er de øvrige valgene for metode tatt ettersom hva som er mest hensiktsmessig, og mulig å utføre for én person.

4.4 Forskningsdesign: Fenomenologisk casestudie

Hvem, hva og hvordan en undersøkelse skal foregå blir “veiledet” av forskningsdesignet. Sentrale kriterier for avgjørelse av designet kan være utvalget, tidsdimensjonen og forskjellen på “harde” og “myke” data (Johannessen et al., 2016). Blant kvalitative forskere eksisterer det ingen enighet om hva som er det beste forskningsdesignet, fordi kvalitativ metode kjennetegnes

av fraværet av én hovedretning. Fordi kvalitativ forskning kan gjennomføres på utallige måter, blir dermed en transparent forskningsprosess særlig viktig (Johannessen et al., 2016).

Valget av forskningsdesign endte forholdsvis naturlig på casedesign, da hensikten med studien er å tilegne dybdeforståelse om en konkret case. Case betyr “tilfelle”, og kan være både studieobjekt og forskningsdesign. Som objekt kan det eksempelvis være en aktivitet, et individ, et tiltak eller en bedrift. Samtidig kan det være en hendelse eller tilstand - som en endring på en arbeidsplass. Som forskningsdesign er case en prosess basert på utformingen av problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsmetode, og kriterier for analyse og tolkning av data (Johannessen et al., 2016). Casestudier kjennetegnes ved at det innhentes mye informasjon fra et begrenset antall enheter (Johannessen et al., 2011). Designet er rimelig åpent når det kommer til innhenting og analyse av data, og har således lite retningslinjer for hvordan den skal gjennomføres (Meyer, 2001).

I casestudier er det gjerne vanlig å benytte flere kilder for datainnhenting, og dette gjøres gjerne gjennom kvalitative metoder som observasjoner, intervju og dokumenter (Johannessen et al., 2016). Siden case i seg selv er begrensende, med at den er fokusert og intensiv, bør det også være et avgrenset utvalg man innhenter data fra (Savin-Baden & Major, 2013). Videre er case stedsavhengig og blir studert i en setting - fysisk, historisk eller sosialt (Johannessen et al., 2016). Slike studier er *holistiske*, i det at man søker å beskrive helheten, så vel som forholdet mellom delene av casen. Videre er de kontekstuelle, ved at det er nødvendig å redegjøre for konteksten for å forstå helheten (Savin-Baden & Major, 2013).

Casestudier finner man som enkelt- og flercasedesign, hvor man har én eller flere analyseenheter. En enkelt case kan være en konkret situasjon eller hendelse, som en organisatorisk endringsprosess, hvor man har fokus på én eller flere avdelinger som analyseenhet. Sådant er case avgrensende i seg selv, ved at den har en eksisterende grense for hva og hvem som inkluderes og ekskluderes i studien (Tjora, 2021). Et enkeltcase-design er særlig hensiktsmessig dersom casen representerer et unikt eller kritisk tilfelle, hvor forskeren får muligheten til å undersøke det gjeldende fenomenet fra ulike sider, samt få fylldige beskrivelser av fenomenet (Johannessen et al., 2016). Det bør bemerkes at analyseenheten kan være forskjellig fra datainnsamlingsenheten, da man kan samle inn data fra enkeltindivider, men analysere på gruppenivå (Johannessen et al., 2016).

Selv om casestudier kan være egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, har designet tydelige begrensninger. Som at det er vanskelig å generalisere fra én case til andre lignende tilfeller. En annen utfordring er at casestudier ikke alltid betraktes som en spesifikk metodologisk tilnærming, hvilket betyr at den kan trekke fra flere andre tilnærminger og resultere i en rotete studie (Savin-Baden & Major, 2013). Likevel kan det være nyttig å velge andre tilnærminger til å støtte casestudien - som etnografi eller fenomenologi - da det vil skape en mer “justert” og helhetlig versjon av metoden (Savin-Baden & Major, 2013).

Fenomenologi er “læren om begivenhetene slik de viser seg” - slik de umiddelbart oppfattes av sansene. Som design innebærer det at man utforsker og beskriver menneskers erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Ikke bare søker man å forstå enkeltindividers opplevelser, men å avdekke hva flere deltakere som opplever et fenomen har til felles (Creswell, referert i Bell et al., 2019, s.214). I denne sammenhengen er mening et nøkkelord, “å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne” (Johannessen et al., 2011). Tolkningen av fenomenet eller handlingen må sees i sammenheng med konteksten den oppstår. Målet med designet er å få en større forståelse og innsikt i andre personers livsverden, da vi må forstå mennesket for å forstå verden. Når mennesker konfronteres av et fenomen, er det gjerne med forutinntatte holdninger og meninger - en forforståelse. Disse oppfatningene overfører vi til fenomenet, og vi tror det er slik vi opplever det (Johannessen et al., 2011).

Det som undersøkes i denne studien er hvordan ansatte i organisasjonen engasjerer seg i sensemaking-prosesser og former ulike oppfatninger, i forbindelse med omorganiseringen til EB Dette krever et design og en metode som åpner for en mer eksplorativ fremgangsmåte. Videre er det essensielt at metoden omfavner kompleksiteten gjennom dybdeforståelse av “fenomenet” (Meyer, 2001). Det er dermed avgjort at det vil være mest hensiktsmessig med en eksplorativ, fenomenologisk enkeltcasestudie, med flere analyseenheter. Dette på bakgrunn av at det er én organisasjon og dens endringsprosess som skal utforskes i dybden, og det er en rekke ulike informanter på ulike nivåer som skal intervjues.

4.5 Besøk hos Eidsiva Bredbånd

I forbindelse med studien og innhenting av data ble det gjort en avtale om at undertegnede skulle besøke EB, før intervjuene skulle gjennomføres. Dette var for å bli bedre kjent med organisasjonen og hvordan de jobber. Dette var essensielt for å få bedre forståelse for konteksten, samt nyttig for videre prosess. Underveis i besøkene ble det også en rekke korte,

uformelle samtaler, noe som ga nyttig innsikt. De to første dagene gikk med til introduksjon og omvisning, samt “rekruttering” til intervjuer. Ny innsikt etter disse to dagene førte til at intervju spørsmålene ble gjennomgått på nytt, og justert. Totalt ble det åtte besøksdager, som videre inkluderte intervjuer, flere lederaktiviteter og et allmøte.

4.6 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Johannessen et al. (2011) viser til at det i kvalitative undersøkelser ikke er vanlig eller fordelaktig med tilfeldig rekruttering av informanter, da utgangspunktet er hensiktsmessighet fremfor representativitet. Særlig relevant er dette i case-studier, hvor man gjerne har én eller to analyseenheter med målet om å forstå casen i dybden (Bell et al., 2019). I denne studien var det uansett ikke aktuelt med tilfeldig utvalg, da alle informantene rekrutteres fra én bedrift. Da hensikten er å få fyldige beskrivelser av temaet i fokus, er utvalgsstrategien det som kalles *purposeful sampling*, eller strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Populasjonen er som tidligere gjort kjent, ansatte i EB, og det neste steget var dermed å velge ut aktuelle personer fra denne målgruppen.

Ulike metoder av strategisk utvelgelse har det felles kjennetegnet at det utføres med referanse til målet for forskningen, slik at analyseenhetene er valgt på bakgrunn av kriterium som gjør det mulig å besvare forskningsspørsmålet (Bell et al., 2019). Det betyr at man nøye velger medlemmer i et miljø som sannsynlig vil gi best mulig informasjon (Savin-Baden & Major, 2013).

En god metode for utvalg kan bidra til studiens robusthet (Savin-Baden & Major, 2013). Det foreslås fire mål for strategisk utvelgelse; oppnå representativitet i konteksten, fange heterogeniteten i populasjonen, undersøke tilfeller som er kritiske for teoriene som ligger til grunn for studien, og etablere sammenligninger for å belyse årsakene til forskjeller mellom miljøer eller individer (Creswell, referert i Savin-Baden & Major, 2013, 314). Det er tatt stilling til målene for utvalget i studien, for å ytterligere styrke kvaliteten i metoden.

Da undertegnede ikke har praktisk oversikt over den totale endringsprosessen, avdelinger, og ansatte, var det hensiktsmessig med hjelp til å identifisere relevante informanter. Da dette er en studie som søker dybdeforståelse i én konkret case, var det essensielt å få innsikt fra flere forskjellige ansatte, på ulike nivåer. Kontaktpersonen som introduserte meg til casen med omorganiseringen i EB, fungerte dermed som førstekontakt. Den videre utvalgsstrategien er

kjent som Snøballmetoden. I denne metoden blir informanter rekruttert ved at forskeren først henvender seg til en mindre gruppe mennesker som er særlig berørt av tema, og som forskeren bør komme i kontakt med (Johannessen et al., 2011). Videre vil snøballen “rulle” ved at disse innledende kontaktene viser til andre potensielt nyttige informanter med relevante erfaringer (Bell et al., 2019).

Det ble i utgangspunktet formidlet at det var ønskelig med to ansattgrupper i forskjellige deler av bedriften, som mest sannsynlig har hatt ulike erfaringer av omorganiseringen. Førstekontakt fant dermed frem til to ulike team, og utvalget var på den tiden 10-14 personer. Etter noen gjennomførte intervjuer var det tydelig at informantene fra hver av gruppene hadde forholdsvis like erfaringer, og det ble aktuelt å finne flere informanter andre steder i organisasjonen. Samtidig var det ytterligere enkeltindivider i ulike roller som ble anbefalt, da disse kunne ha interessante synspunkter. Gjennom intervjuene ble det også trukket frem konkrete grupper og enkeltindivider informantene mente kunne ha andre erfaringer enn dem selv, da dette var et eget spørsmål i intervjuguiden. Enkelte av anbefalingene ble fulgt opp, og ytterligere informanter ble innhentet. All kontakt med nye informanter foregikk ved undertegnede selv fant frem til informanten og presenterte prosjektet, eller ved at førstekontakt introduserte meg. All rekruttering av informanter og avtale om tid til intervju ble gjort fysisk hos EB i arbeidstid. Johannessen et al. (2011) viser til at det i utgangspunktet ikke er noen nedre eller øvre grense for antall informanter man trenger til en studie, og at man fortsetter til man ikke lenger finner ny informasjon. Det ble innhentet flere informanter enn først planlagt, og beslutningen om å stoppe videre intervjuer var på grunn av begrenset tid og ressurser.

Totalt ble det rekrutterte utvalget på 21 informanter, med variasjon i kjønn, alder, posisjon, fartstid i virksomheten, samt ulike opplevelser av omorganiseringen. Intervjuene varte i gjennomsnitt 35 minutter. Tabell 1 illustrerer variasjonen i utvalget.

Variabel	Antall	
Kjønn	Mann	13
	Kvinne	8
Stilling	Leder	8
	Medarbeider	13
Tid i selskapet	Ansatt før endringen	18
	Ansatt under eller etter endringen	3
Lengde intervju	< 30 minutter	9
	> 30 minutter	12

Tabell 1: Utvalgstabell

4.7 Datainnsamling

I forskning innhentes data eller dokumentasjon som gjenspeiler virkeligheten man skal undersøke, og det er dette som skiller forskning fra hverdagslige vurderinger. Datamaterialet er “ryggmargen” i kvalitative studier, og med utgangspunkt i forskningsspørsmålet vil man innhente dataen (Leseth & Tellmann, 2018). Det er mange kilder til data, og i kvalitative studier er det vanlig å samle inn gjennom intervjuer, observasjoner, gruppesamtaler og dokumenter (Johannessen et al., 2011).

For å skille mellom data forskeren selv innhenter i relasjon til den aktuelle studien, og data som allerede eksisterer og er samlet inn av andre, bruker man betegnelsene primær- og sekundærdata. Ofte blir primærdata viet mer oppmerksomhet, da disse oftere genererer ny kunnskap. Dog betyr ikke det at den ene formen for data er bedre enn den andre (Jacobsen,

2022). Det er ofte vanlig at forskningsprosjekter bruker begge formene for data, eksempelvis ved å kombinere intervjuer med historiske kilder (Leseth & Tellmann, 2018). Det første spørsmålet man som forsker bør ta stilling til ved datainnsamling er: "Finnes det eksisterende, tilgjengelig data som kan brukes for å belyse problemstillingen, eller må det samles inn nye, kontekstspesifikke data?" (Jacobsen, 2022, s. 137).

Da dette er en kvalitativ casestudie hvor det er ønskelig med dybdeforståelse om ansattes oppfattelse av en endringsprosess, var det tidlig tenkt at intervjuer var relevant for datainnhenting. Samtidig ble det mottatt relevante organisasjonsdokumenter relatert til omorganiseringen. Dokumenter er det man kaller ikke-påtrengende metoder, noe flere forskere argumenterer for bruken av, grunnet potensialet for datatriangulering (Bell et al., 2019).

Som påpekt tidligere er det vanlig og ønskelig at man benytter flere kilder for datainnhenting, da dette bidrar til å styrke studien. Dette nevnes blant annet i forbindelse med *triangulering*. I forskningssammenheng betyr det at man benytter flere ulike perspektiver eller metoder for å besvare forskningsspørsmålet - altså mer enn én kilde til data for å studere sosiale fenomener (Bell et al., 2019).

Triangulering kan også vise til at man benytter flere typer informanter, eksempelvis ved å intervjuer ansatte og ledere på forskjellige nivåer i en organisasjon. Som metode har det i nyere tid utviklet seg til å bli en prosess for kryss-sjekking av funn, og det er i sammenligningen av dataene fra de forskjellige kildene at forskeren kan vurdere troverdigheten i ulike påstander, samt fremheve ulike forståelser av fenomenet (Leseth & Tellmann, 2018). Tjora (2021) påpeker nyttheten av å benytte både dokumenter og intervjuer ved en omorganiseringsprosess, i det at dokumenter vil representere tidsbilder, mens intervjuene fremmer personlige minner og individuelle refleksjoner. Dette støttes av Leseth og Tellmann (2018) som trekker frem at tekstdata kan underbygge og/eller validere intervjuer, og er sådan en god kilde for datatriangulering.

4.7.1 Semistrukturert intervju

Kvalitative intervjuer er fleksible og gir oss muligheten til å få detaljerte beskrivelser av det som studeres, da metoden er særlig egnet for å studere andres holdninger, meninger og erfaringer. Intervjuer gir forskeren innblikk i hvordan mennesker opplever verden gjennom historier og fortellinger, og gir mulighet for at de kan beskrive hva de tenker og føler

(Johannessen et al., 2016). Forskningsintervjuet er en delvis strukturert samtale, hvor man er satt opp til å besvare en problemstilling og eventuelle forskningsspørsmål. Disse er i mindre grad formulert eksplisitt, enn ved strukturert forskning (Bell et al., 2019). Selve hensikten ved bruk av intervjuer er å bringe frem grundig utprøvd kunnskap, og nyanserte erfaringer og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015).

Semistrukturerte intervjuer tillater forskeren å holde et åpent sinn om hva man trenger å vite - å være “bevisst naiv” som Leseth og Tellmann beskriver (2018) - og på den måten kan nye teorier og konsepter dukke opp av dataene (Bell et al., 2019). Særlig viktig er det at man gir informanten muligheten til å delvis bestemme hva som skal tas opp, og at intervjuet skreddersys til hver enkelt person og situasjon (Johannessen et al., 2016). Fordi man i større grad er interessert i informantens synspunkter, er forskeren tillatt å avvike betydelig fra guiden man bruker, og man oppfordres til å komme med oppfølgingsspørsmål til informantens respons. I slike intervjuer er man interessert i detaljrike svar, og bør tilpasse temaenes vektlegging etter hvilke problemstillinger som dukker opp i intervjuforløpet (Bell et al., 2019). Det er viktig å huske at man i intervjusituasjonen er avhengig av møtet mellom forsker og informant for å bringe frem refleksjoner - og man må være bevisst sin posisjon for å legge til rette for en god dialog (Tjora, 2021). Kvaliteten på dataene avhenger i stor grad på kvaliteten til intervjuerens ferdigheter, samt kunnskap om temaene (Kvale & Brinkmann, 2015).

I enhver metode vil det alltid være utfordringer, og intervjuer er intet unntak. Intervjuet i seg selv, transkribering av lydopptak, og analysen av transkriberingene er alt svært tidkrevende (Bell et al., 2019). Utfordringer med intervju som metode er at det kan være vanskelig å vite om informantene er ærlige i det de forteller, eller om de legger frem en “pyntet” versjon av sannheten. Det kan også være vanskelig å få tilgang til nok informanter, og begge disse utfordringene kan føre til svakheter for generabiliteten. Det er viktig å være bevisst på at selv om intervju er en svært populær og fleksibel fremgangsmåte, bør man kunne gi en god begrunnelse for valget av en spesifikk metode (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervju er dog en effektiv metode som gir forskeren god kontroll over fremdrift, innhold og datamengde (Tjora, 2021).

Til denne avhandlingen er det valgt å benytte semistrukturerte intervjuer, da dette anses som beste metode for å gi noe retning i sammenheng med tema, men samtidig la det være åpent nok til å få frem informanten sin opplevelse, erfaringer, tanker og følelser. Det er nødvendig at det

ikke er for strukturert, da sensemaking henger sammen med de ansattes narrativer, og man må derfor legge opp til at de kan utfolde seg forholdsvis fritt.

Utforming av intervjuguide

En intervjuguide i en kvalitativ studie er mye mindre konkret enn ved bruk av en strukturert intervjuplan. Ofte kan slike intervjuguider bestå av en kort liste med “hukommelsessignaler” av temaene som skal gjennomgås. Denne åpenheten og fleksibiliteten er, som tidligere nevnt, viktig for at man som intervjuer skal kunne utforske og forstå informantens erfaringer og opplevelser av den sosiale verden. Altså bør ikke spørsmål være formulert så konkret at alternative “veier” og digresjoner blir “stengt av” (Bell et al., 2019). Likevel er det en forholdsvis vanlig struktur at man begynner med innledende spørsmål om informantens bakgrunn, for deretter å komme inn på de overordnede temaene for studien, og avslutningsvis la informanten komme med spørsmål eller legge til uttalelser om tema som ikke ble nevnt (Leseth & Tellmann, 2018).

I utformingen av intervjuguiden er det viktig å reflektere rundt hva man trenger å vite for å besvare spørsmålene og problemstillingen man er interessert i. Slik vil spørsmålene dekke temaene en selv anser som viktige, men etter perspektivet til informanten. Gradvis vil man utvikle en struktur og orden i tankene rundt spørsmål og tema, og ha dannet et grunnlag for intervjuguiden (Bell et al., 2019). Det er viktig at man som forsker kan begrunne valgene bak spørsmålene, og ofte er det en tydelig sammenheng mellom intervju spørsmålene på den ene siden, og forskningsspørsmål, teoretisk rammeverk og forskningsdesign på den andre siden (Leseth & Tellmann, 2018).

Før man går i gang med intervju prosessen, er det flere ting man som forsker bør ta i betraktning. Det er hensiktsmessig at man blir kjent med settingen hvor informantene jobber, slik at man har forståelse for konteksten til det som tas opp i intervjuet. Videre bør man sørge for at intervjuet holdes i en privat og stille setting, slik at informanten ikke føler seg overhørt eller blir forstyrret underveis. Kvale (referert i Bell et al., 2019, s.441) trekker frem kriterier for en suksessfull intervjuer. Blant annet at man må ha rikt med kunnskap om temaene, og som en forberedelse til hovedintervjuet er det hensiktsmessig å benytte seg av pilotintervju.

I prosessen med å utarbeide intervjuguiden ble metodebøkene til Johannessen et al. (2011) og Bell et al. (2019) benyttet som inspirasjon til struktur og formulering. Samtidig ble temaene i guiden utledet av det teoretiske rammeverket, om sensemaking og sensegiving, narrativ, samt

involvering og kommunikasjon. En annen kilde til inspirasjon var dokumentene relatert til endringen, tilsendt fra EB. Dette for å formulere spørsmålene mest mulig hensiktsmessig, for å få gode, utfyllende svar som kunne bidra til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene skulle være korte, konkrete og enkelt formulert, uten bruk av fagbegreper, slik at informantene kunne fortelle åpent om egne erfaringer.

Intervjuguiden begynte med introduksjonsspørsmål, hvilket ga informanten mulighet til å forme en kontekst rundt egen posisjon i EB, gjennom spørsmål om arbeidssituasjonen. Deretter var det identifisert aktuelle tema som skapte “kroppen” i intervjuet, om hvordan de har erfart endringsprosessen, hva som endret seg i deres hverdag, hvordan de opplevde kommunikasjonen i prosessen, om man kunne bidra med tanker og meninger, samt hvordan miljøet i avdelingen deres er. Avslutningsvis ble det formulert to åpne spørsmål med hensikten å få informanten til å reflektere over om det er forhold som ikke er blitt nevnt, men som er av betydning. Intervjuguiden i sin helhet finner man som vedlegg 2.

Intervjuprosessen

Pilotintervju

I forbindelse med intervjuer er det forberedelser og viktige prosesser før, under og etter selve intervjuet. Blant annet ble det gjennomført et pilotintervju, som en del av utarbeidingen av intervjuguiden.

Bryman (2016) påpeker at det i kvantitative undersøkelser er ønskelig å gjennomføre en pilot før man setter i gang med intervju eller spørreundersøkelse. Både for å sørge for at spørsmålene er formulert på en hensiktsmessig måte og fungerer godt i praksis, men også fordi det sørger for at forskningsinstrumentet fungerer som helhet. I intervjuer kan det oppstå problemer underveis, som først blir åpenbare når det er blitt utført noen ganger. Gjennom et eller flere pilotintervju kan dette adresseres. Skulle det være spørsmål som er vanskelige å forstå, eller de er formulert slik at man ikke får de svarene man er ute etter, blir dette raskt tydelig. Samtidig trekkes det frem som særlig nyttig for forskeren og/eller studenter dersom man ikke har tidligere erfaringer med intervjuer. Piloten gir intervjueren erfaring med situasjonen og med bruk av guiden, som kan føre til en større følelse av selvtilit. En praktisk bemerkning er at piloten ikke skal utføres på personer som kan være en del av hovedstudien, men at finner personer sammenlignbare med det opprinnelige utvalget (Bryman, 2016).

For studien ble det etter ferdigstilling av intervjuguidens sisteutkast, gjennomført et pilotintervju. Piloten tok omtrent 45 minutter, og ble utført på en person som har gjennomgått en endringsprosess ved sin arbeidsplass, men som ikke var tilknyttet casen eller EB. I etterkant ble det klart at enkelte spørsmål var lite konkrete eller ledet til uintenderte svar, noe som ble rettet på. Samtidig kom det frem et forslag til nytt spørsmål, som senere ble inkludert i guiden.

Lydopptak

I et intervju er det viktig å få med seg alt som blir sagt, både for analysen sin del, men også slik at man kan gjengi uttalelser fra informanter på en mest mulig korrekt måte. Da det kan være utfordrende å skulle notere ned alt dette i sanntid, er det derfor anbefalt å benytte seg av lydopptak, for deretter å transkribere intervjuet i sin helhet i etterkant. Bruken av lydopptak gir en visshet om at man får med seg hele dialogen, samtidig som man i selve intervjuet kan fokusere på informanten som snakker, samt sørge for flyt i samtalen og følge opp med spørsmål (Tjora, 2021).

Det er åpenbart at muntlig språk ikke kan sammenlignes med skriftlig språk, da vi verken snakker i avsnitt eller signaliserer for tegnsetting. Mer konkret taper man informasjon om settingen, stemningen og visuelle hint i intervjuet, gjennom transkripsjon. En fordel er dermed at den som transkriberer også bidrar ellers i forskningsarbeidet, slik at man unngår å miste all informasjon om disse faktorene gjennom “oversettelsene” av intervjuet. En “følgefeil” av dette igjen kan være at manglende informasjon kan ha betydning for analysen (Tjora, 2021).

Da undertegnede er alene om alle prosessene i denne studien, ble det benyttet lydopptak til intervjuene av praktiske grunner. Dette ble ansett som nødvendig for kvaliteten på dataene, analysen og prosjektets konklusjon.

Transkribering

Kvale (referert i Tjora 2021, s.185) trekker fram at det ikke finnes noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og at man bør vurdere metoden for transkripsjonen etter hva som er mest hensiktsmessig i den spesifikke situasjonen. Hvor detaljert man gjør transkripsjonen har viktig betydning for analysen (Tjora, 2021). Prosessen med transkripsjon er en forholdsvis komplisert fortolkningsprosess, hvor forskjellen mellom talespråk og skriftspråk kan føre til en rekke praktiske problemer (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes blant annet ikke standardregler for hvordan man skal transkribere ordrett talespråk, det er istedenfor en rekke

valg man må ta stilling til. Den eneste regelen man bør følge er å nøye beskrive hvordan transkriberingen er utført (Kvale & Brinkmann, 2015).

Når man transkriberer en fysisk samtale blir den “tilpasset” og gjengitt, ofte på en lite naturtro måte. Det er dog nødvendig å gjøre visse endringer slik at den bedre egner seg for analyse, og at det er enklere å forstå sammenhengen (Kvale & Brinkmann, 2015). I forbindelse med denne oppgaven ble det forsøkt å gjengi informantenes uttalelser så korrekt som mulig, gjennom direkte transkripsjon. Dette for å inkludere viktige deler som kan ha betydning for analysen - selv ufullstendige setninger, pauser, og tilfeller av latter eller lignende. Det er lagt inn tegnsetting ettersom hva som virket naturlig, samt brukt “...” for pauser eller nøling, og eksempelvis *latter* ved slike tilfeller. Andre “redigeringer” innebærer at ord kan ha blitt flyttet på for at sammenhengen skal gi mer mening i skriftlig form. I sammenheng med anonymisering kan navn på avdeling og lignende identifiserbare faktorer ha blitt byttet ut eller fjernet.

4.7.2 Organisatoriske dokumenter

Som et supplement til innhenting av egne data kan man analysere eksisterende dokumenter. Denne typen data kan fremheve viktig informasjon og nyttige sammenhenger om de forholdene som ønskes studert (Johannessen et al., 2016). Videre er dette data som egner seg særlig godt for å kartlegge og rapportere hva som faktisk har skjedd i en situasjon, da dataene vil være frembrakt av aktører med ulike perspektiver på den samme hendelsen (Jacobsen, 2022).

Det finnes mengder med offentlig tilgjengelig informasjon, i tillegg til at mye interessant dokumentasjon kan bli tilgjengeliggjort i forskningssammenheng (Jacobsen, 2022). Oftest blir slike dokumenter brukt som bakgrunnsdata i tillegg til intervjuer eller observasjoner, altså som sekundærdata. Dokumenter til slike studier er stort sett produsert for andre formål enn forskning, og er som Tjora (2021) påpeker en god kilde til informasjon om saksforhold, nedtegnet på bestemte tider og steder. Sådanne dokumentene gir et tidsbilde av en tidligere hendelse, og styrke forskerens “historiske følsomhet” for fenomenet som studeres. Benytter man dokumenter som datakilde, er man nødt til å se dem i kontekst - i forhold til når de er skrevet, av hvem og med hvilket formål (Tjora, 2021).

Organisatoriske dokumenter kan være offisielle dokumenter og andre former for informasjon, tilgjengelig på nett for allmennheten. Samtidig er det i stor grad private dokumenter, som interne nyhetsbrev, rapporter, uttalelser om bedriftspolicy, osv. Bell et al. (2019) viser til at organisatoriske dokumenter i casestudier kan gi forskeren verdifull bakgrunnsinformasjon om

organisasjonen og dens historie. Videre kan det gi historisk innsikt i tidligere beslutninger og handlinger fra ledelsen, og i sammenheng med organisatorisk endring kan det være nyttig for å bygge opp en tidslinje over endringsprosessen (Bell et al., 2019). Likevel er det viktig å bemerke at dokumentene kan være skrevet av ledere med et ønske om å fremstille et konkret synspunkt. Derfor er spørsmålene om kredibilitet og representativitet noe å ta i betraktning, særlig om man skal benytte organisasjonsdokumenter tilgjengelig på nett, med begrenset informasjonsinnhold (Bell et al., 2019). Utfordringer med bruken av dokumenter er at det som eksternt leser kan være vanskelig å forstå interne dokumenter. Det er heller ikke sikkert at man får tilgang til alle relevante dokumenter, men at det blir valgt ut enkelte som fremstiller prosessen fra et ensidig perspektiv (Johannessen et al., 2016).

Da mye av kommunikasjonen rundt endringen i EB har blitt dokumentert underveis, er det interessant å kunne analysere disse nærmere i forsøk på å forme en mer helhetlig forståelse av utviklingen gjennom prosessen. Det er dermed inkludert fem organisasjonsdokumenter. Den ene er en offentlig tilgjengelig culture audit fra 2022, en intern presentasjon av strategiplan, et par presentasjoner fra begynnelsen av omorganiseringen, samt et mer detaljert dokument over bakgrunn og plan for organisasjonsendringen. De fleste dokumentene er skrevet i direkte relasjon til endringen, mens et par er skrevet med en mer generell eller strategisk hensikt. Alle dokumentene nevner dog omorganiseringen i noen grad. Dokumentene er produsert før, under og etter endringen, og er forfattet av ulike interne aktører.

4.8 Koding og analyse

For koding og analyse av de innhentede dataene, både intervju og dokumenter, ble det benyttet tematisk analyse. En fordel med metoden er fleksibiliteten den gir, som gjør det mulig å bestemme temaene på mange forskjellige måter. Noe som kan være både positivt og negativt. Det viktigste er at man er konsistent på hvordan man gjør det. Ved bruk av tematisk analyse identifiserer, analyserer og rapporterer man ulike mønstre i dataene. Temaene fanger opp viktige elementer i relasjon til forskningsspørsmålet, og representerer en mening i dataen (Braun & Clarke, 2006). Det påpekes av Braun og Clarke (2006) at det ideelt sett vil være flere forekomster av det samme temaet på tvers av datasettet, men kvantiteten har ikke nødvendigvis betydning for prioriteten av temaet. Videre trekkes det frem at man kan ha en induktiv tilnærming til analysemetoden, noe som betyr at temaene er datadrevne, fremfor drevet av teori gjennom en forhåndsbestemt kodingsramme (Braun & Clarke, 2006). Fremgangsmåten

benyttet i avhandlingen for koding og analyse er basert på de ulike fasene Braun og Clarke (2006) beskriver i sin artikkel.

Med utgangspunkt i de transkriberte intervjuene ble alle nøye gjennomgått, og deler som potensielt kunne være relevante ble markert. Så ble alle markeringer gått igjennom på nytt og kommentert i forhold til hva det markerte utdraget kunne handle om. Deretter ble alle utdragene satt inn i en tabell i et felles dokument, hvor de videre ble kodet etter mønster og mening. Det ble så satt opp forslag til temaer som var gjennomgående i de ulike utdragene, enten ved at flere nevnte tilsvarende det samme eller at noe stakk seg ut med en egen betydning. Utdragene ble plassert under de respektive temaene, for deretter å bli gjennomgått på nytt for å se etter overlappende tema. Det ble samtidig identifisert tema-kategorier de underordnede temaene passet inn under. Avslutningsvis ble utdragene kortet ned og skilt ut i et eget dokument, slik at de var passende som sitater til *Funn*. Tabell 2 viser et utdrag av tabellen som ble brukt for koding og analyse.

I tillegg til intervjuer ble det innhentet flere organisatoriske dokumenter, og til avhandlingen var det fem som viste seg særlig relevant. Disse dokumentene ble kodet og analysert gjennom en tilsvarende fremgangsmåte som intervjuene. Enten ved å bruke de samme temaene eller identifisere nye.

Tema	Informant	Sitat	Koding	Overlappende tema
Opplevd påvirkning	M5	Så selve omorganiseringen har jo ikke berørt meg på noe vis. Samme avdeling, samme arbeidsoppgaver. Gjør de samme tingene. Det eneste som har endret seg er at jeg har fått ny nærmeste leder. Jeg har alltid brukt de ressurspersonene jeg har måttet bruke for å få svar på ting jeg lurert på, og det har ikke endret seg for min del.	Ikke berørt av endringen Gjør det samme, med de samme folkene Bruker samme personer for hjelp	
	M7	Vi merker det jo ikke. Tenker ikke over det i hverdagen. Vi har jo vært igjennom en del endringer opp igjennom årene, men arbeidet blir egentlig det samme uansett. Vi er veldig selvstendige her, og driver litt i vår egen verden og gjør oppgavene våre, sånn sett.	Merker ikke endringen Vant med endringer fra før Selvstendig gruppe, driver med sitt	Endringserfaring

Involvering	M8	Det har vært mulig å komme med innspill, egentlig hele veien. Har ikke gjort det riktig nok, men jeg har fått med meg at det har vært mulig i hvert fall.	Kunne bidra med innspill Ikke benyttet muligheten	
--------------------	----	---	--	--

Tabell 2: Kode-tabell

4.9 Forskningens kvalitet

Jacobsen (2022) påpeker at å kunne argumentere for studiens gyldighet og troverdighet er like viktig for kvalitative og kvantitative undersøkelser. Reliabilitet, validitet, objektivitet og generalisering er begreper mye brukt i relasjon til kvalitetskriterier i organisasjonsforskning, særlig i forbindelse med kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning er det uenigheter om disse måtene å vurdere kvalitet på er like relevant, og enkelte forskere har derfor foreslått tilsvarende kriterier. Her vil derfor studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet diskuteres (Bell et al., 2019).

4.9.1 Pålitelighet

Pålitelighet tilsvarer reliabilitet. Her kan relevante koblinger mellom empiri, teori og analyse bidra til styrket pålitelighet. Særlig gjelder dette for utvelgelse av intervjuister og formidling av funn (Tjora, 2021). Kvale og Brinkmann (2018) påpeker reliabiliteten til intervjueren i relasjon til ledende spørsmål, som kan påvirke svarene. Transparens i undersøkelsens fremgang er videre viktig, at man både gir detaljerte beskrivelser av konteksten, samt en åpen fremstilling av fremgangsmåter gjennom prosessen. Slik kan leseren ta stilling til kvaliteten og påliteligheten (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021).

Til denne studien er disse faktorene tatt i betraktning. Først og fremst ble intervjuguiden nøye utformet med intensjonen om å stille åpne spørsmål, og det var gjennomtenkte valg for å unngå ledende spørsmål. Blant annet er intervjuene transkribert så naturtro til den originale samtalen som mulig, og sitater er valgt med hensikt om å belyse likheter og nyanser. Oppgavens kontekst er beskrevet gjennom en detaljert casebeskrivelse, som tidligere presentert. Videre er de ulike fremgangsmåtene forklart så inngående som mulig, slik at leser kan følge valgene som er tatt og ha forståelse for sammenhengen til det som studeres.

4.9.2 Troverdighet

Troverdighet er likeverdig intern validitet, også henvist til som begrepsvaliditet. Dette innebærer i hvor stor grad det er samsvar mellom virkeligheten, og den virkeligheten forskeren beskriver. I kvalitative studier betrakter man dermed om fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer studiens formål. Derfor bør man stille spørsmål ved om kildene man har benyttet er de riktige enhetene for å innhente relevant informasjon. Samtidig bør man være oppmerksom på at informasjonen som gis kan være annerledes dersom andre er i nærheten (Jacobsen, 2022). En nøye redegjørelse for datainnsamling, intervjumetode, og analyse er også viktig. Videre trekkes det frem at man som forsker bør ta stilling til eventuelle skjevheter i utvalget, slik som hukommelsesskjevhet (Johannessen et al., 2016).

Det er tatt stilling til studiens troverdighet, blant annet om datakildene som har blitt benyttet er riktige. Blant annet ble organisasjonsdokumenter analysert i tillegg til intervjuer, i forsøk på triangulering for å styrke troverdigheten. Tidlig i prosessen ble det avgjort å fortsette intervjuprosessen, for å inkludere ytterligere informanter fra flere steder i organisasjonen. Dette for å få større variasjon, og sørge for at utvalget passet studiens formål. Informantene inkluderer både ansatte og ledere på ulike nivåer, for å få frem ulike synspunkter. Videre er det gitt en oversikt over informantene, og hvilken informasjon som er begrenset ved anonymisering. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, og det var derfor viktig å gjennomføre alle intervjuene på enerom.

Eventuelle skjevheter er tatt hensyn til, slik som informantenes hukommelse, gjennom at funnene ikke presenteres som en bastant sannhet. Samtidig er det benyttet dokumenter som ikke preges av samme skjevhet, og som kan gi et annet innblikk i endringen. Som nevnt under pålitelighet er kontekst og alle valg forklart detaljert, slik at man som leser kan “følge” prosessen.

4.9.3 Overførbarhet

Overførbarhet, som er ekvivalent til ekstern validitet, går ut på om man klarer å etablere forklaringer, begreper og fortolkninger som er nyttige på andre områder (Johannessen et al., 2016). Siden kvalitative studier gjerne innebærer intensiv forskning på mindre grupper, tenderer funnene å være orientert mot unikheden i konteksten. Detaljerte beskrivelser om konteksten gir dermed leseren en større bakgrunnsforståelse for vurderingen om overførbarhet (Bell et al., 2019).

Som nevnt i kriteriene over er det forsøkt å gi grundige beskrivelser av konteksten og bakgrunnen for studien. Den praktiske casen som benyttes som undersøkelsesenheter er nøye beskrevet, blant annet hva de arbeider med og hvordan. Intensjonen har vært å fremme læringspunkter for lignende organisasjoner, i endringskontekst.

4.9.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er tilsvarende objektivitet. Det innebærer at man som forsker ikke åpenbart har latt subjektive, personlige meninger og verdier påvirke studiens utførelse (Bell et al., 2019). Dermed kan man som forsker vurdere om egne fortolkningene støttes gjennom informantenes fortolkninger, eller fra annen litteratur (Johannessen et al., 2016).

For denne studien er det etter beste evne forsøkt å beholde objektivitet, særlig i forbindelse med intervjuer, analyseprosessen og utvalg av sitater, men også for øvrige prosesser. Det er forsøkt å finne “støtte” i fortolkningene på tvers av de innhentede dataene. Videre er det benyttet eksterne personer for gjennomlesing, for å minimere skjevheter i presentasjon av funn, og sørge for at personlige holdninger ikke er fremtredende.

4.10 Forskningsetiske hensyn

Enhver virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker, skal bedømmes etter etiske standarder. Altså retningslinjer, prinsipper og regler som vurderer om handlingen er “riktig eller gal”. Likevel kan man ikke begrense etiske hensyn til konkrete handlinger, da det omfatter både direkte og indirekte måter vi mennesker kan påvirke hverandre (Johannessen et al., 2016). Ifølge Tjora (2021) bør det være en slags etisk sans som ligger implisitt i all forskning. Han nevner blant annet konfidensialitet, respekt og tillit som viktige aspekter i relasjonen man har til prosjektets deltakere. Dette på bakgrunn av at kvalitativ forskning gjerne utføres via direkte kontakt med informantene, og at vanlig høflighet dermed er et godt utgangspunkt for etisk god forskning (Tjora, 2021). I forbindelse med denne studien er det forsøkt å utvise en profesjonell og seriøs fremtreden, i tillegg til den “vanlige høfligheten”.

Relasjonen mellom forsker og informant er asymmetrisk, noe som gjør det særlig viktig for forskeren å reflektere over forskningsetiske prinsipper. I intervjuforskning oppstår disse etiske problemene på grunn av kompleksiteten forbundet med å “utforske menneskers privatliv” (Kvale & Brinkmann, 2015). Det meste av etikken forbundet med intervjuer knyttes til presentasjonen av data, når det kommer til anonymisering av deltakere (Tjora, 2021). Samtidig

kan det være problemstillinger som oppstår i intervjusituasjonen, ved at informanten utsettes for uakseptabel påvirkning, eller opplever ubehag i forbindelse med sensitive tema. Det er derfor viktig at man som forsker vurderer hvordan et tema skal belyses, for å unngå uforsvarlige konsekvenser (Johannessen et al., 2016). Slike etiske problemstillinger preger hele forskningens forløp, og bør vurderes fra studiens begynnelse (Kvale & Brinkmann, 2015).

En viktig forutsetning for all datainnnsamling, særlig i kvalitativ forskning, er tilgang. For å kunne gå i gang med datainnhenting kreves det både en formell godkjenning fra en etisk komité (Sikt i dette vedkommende), samt en uformell godkjenning fra de eller den man ønsker å intervju eller observere. Den formelle tilgangen er aktuell i alle sammenhenger hvor personvernet må ivaretas. Søknaden til Sikt ble godkjent før datainnhenting ble satt i gang, og kategorisert som å ha lav personvernuleppe og risiko. Godkjenningen finner man som vedlegg 3. Retningslinjene til Sikt ble fulgt, og alle informantene signerte samtykkeskjema i forkant av intervjuer. En uintentert konsekvens ved godkjenning er at det kan være behov for å fjerne konkrete og/eller detaljerte beskrivelser av personer, hendelser eller steder, i frykt for at det kan bidra til identifisering (Leseth & Tellmann, 2018). Dette har ført til at enkelte sitater og deler av intervjuene ikke er inkludert i avhandlingen, grunnet anonymisering. Gjennom utforming av intervjuguide og i intervjuene ble det unngått å inkludere sensitive opplysninger, samt at tilgang til dataene ble sikret og begrenset. Dette gjelder for både intervjuene og dokumentene.

I forbindelse med denne studien ble det tidlig avklart med bedriften at de ikke ønsket å anonymiseres. Desto viktigere er dermed total anonymisering av informantene. Det er sørget for at navn, stillingstitler, arbeidsoppgaver eller lignende detaljer som kan identifisere informantene og deres rolle, ikke vil nevnes i oppgaven. Slike opplysninger er derfor fjernet eller anonymisert på andre måter. Alder og kjønn er heller ikke knyttet til spesifikke informanter eller sitater. For å anonymisere ytterligere er det valgt å benytte et konsekvent pronomen, uansett kjønn. Derfor vil alle informanter refereres til som "han". Videre vil det trekkes frem sammenhenger hvor det er nødvendig for konteksten å vise til konkrete segmenter/avdelinger, og det er derfor brukt aliasene *Avdeling A*, *Avdeling B* og *Avdeling C*. Dersom det vises til team eller mindre grupper, vil det nevnes i generell term som "team". Videre har alle informantene fått tildelt pseudonymer, hvor det skilles mellom ledere og medarbeidere. Gjennom avhandlingen vil informantene vises til som M1-M12 og L1-L8. Her er M1 medarbeider 1, og L1 leder 1.

5.0 Funn

I dette kapitlet presenteres funnene fra gjennomførte intervjuer og innsamlede organisasjonsdokumenter. Som tidligere nevnt er det benyttet tematisk analyse for begge formene for data, og funnene presenteres derfor i rekkefølge etter tema. Funnene fra intervjuene blir presentert først, deretter funn fra dokumentanalysen. Det vil som tidligere nevnt benyttes “han” som et konsekvent pronomen, for å sikre anonymisering.

5.1 Intervjuer

De følgende funnene er basert på totalt 21 analyserte intervjuer. I denne delen presenteres utvalgte sitater fra intervjuene, som illustrerer det gjeldende temaet. Enkelte sitater kan være noe justert, av hensyn til anonymisering, eksempelvis ved at navn på avdeling er erstattet med Avdeling B. Enkelte sitater overlapper med flere temaer, men er plassert i det temaet det synes å belyse best.

Gjennom analysen ble det identifisert 10 tema, som går under de tre felleskategoriene: *Opplevelse av endring*, *Sekundær forståelse*, og *Prosess*. I Tabell 3 beskrives temaene etter egne oppfatninger, basert på innholdet i sitatene. For den førstnevnte tema-kategorien er det fem undertema som relaterer til ulike aspekter av informantenes opplevelse av endringen. Det inkluderer alt fra individuelle utgangspunkt i møte med endringen, opplevelse av personlig påvirkning og konsekvens, samt til eventuelle utfordringer de har erfart. Sekundær forståelse går hovedsakelig ut på hvordan andre aktører rundt dem har bidratt til deres oppfatning og opplevelse av endringen. Den siste kategorien *Prosess* inkluderer erfaringer informantene har rundt endringsprosessen - før, under og etter implementeringen - og inkluderer aspekter ved involvering.

Tema- kategori	Tema	Definisjon
<i>Opplevelse av endring</i>	Endringsbakgrunn	Hvordan den enkelte forstår behovet for omorganiseringen, og hvordan det gir mening for dem at det var nødvendig å gjennomgå endringen nå.
	Opplevd påvirkning	I hvilken grad de opplever påvirkning av omorganiseringen på egen hverdag, samt hva slags endringer de har erfart i sitt team, avdeling eller segment.
	Opplevd konsekvens	Positive eller negative utfall de opplever i relasjon til endringen. Elementer som oppleves å ha blitt bedre eller verre som følge av omorganiseringen.
	Utfordringer og mangler	Faktorer som opplevde utfordringer eller mangler, under eller etter endringsprosessen. En videreføring av opplevd konsekvens.
	Endringserfaring	Tidligere erfaringer vedkommende har med endring, fra nåværende eller tidligere arbeidsforhold.
Sekundær forståelse	Andres opplevelse	Oppfatningene ansatte og ledere har av andre avdelinger, team og enkeltindivider, og hvordan de eventuelt har opplevd endringen annerledes.
	Snakk blant ansatte	Hvilken grad det har vært snakk om endringen blant ansatte, og eventuelt temaet i disse samtalene.
	Andres påvirkning	Hvordan de opplever at andre har hatt påvirkning på deres opplevelse av endringen.
<i>Prosess</i>	Opplevd prosess	Hvordan prosessen har blitt oppfattet i forhold til tiden som er brukt, faktorer som usikkerhet, samt hvordan de har opplevd ledelsen.
	Involvering	Kommunikasjon, informasjon, opplevd mulighet for påvirkning, og involvering - før, under og etter endringen.

Tabell 3: Tema-tabell I

5.1.1 Opplevelse av endring

Endringsbakgrunn

Forståelse for bakgrunnen til endringen henger i stor grad sammen med hvordan de respektive informantene har opplevd påvirkningen og konsekvensen av endringen. Når det kommer til hvordan endringen gir mening for informantene, nevner flere at den nye organiseringen gir mer mening, fremfor slik de var strukturert før. Særlig trekkes det frem at de nå har fått samlede verdikjeder i de ulike segmentene:

“[...] før var det ikke segmentert i privat, bedrift, og så videre. Nå er vi mer én silo for privat, én silo for bedrift, og jeg mener den strukturen gir mye mer mening enn sånn det var tidligere. Det er ikke litt her og litt der, så for meg gir det mening.” -M5

“Jeg tror det helt klart var en tanke bak å sortere på en annen måte, for nå har vi hele pakken i én avdeling, og det var det ikke før. Med tid og stunder håper jeg dette setter seg, og at det blir en bra løsning.” -M3

Informant M4 trekker frem at han opplever omorganiseringen som “mer riktig”, fordi det nå er kortere avstand mellom avdelingene. Det virker ikke som at endringen kom som en overraskelse for vedkommende. Samtidig trekker han frem nyttigheten av å gjennomgå en endring, fordi man etter mange år kanskje ikke har riktig folk på riktig sted:

“Jeg synes det er en mer riktig organisasjon nå. Mye mer enn før, for da var det lengre avstand mellom avdelingene. Stort sett alle bedrifter har godt av endring når det har gått en viss periode, på grunn av at det settes personer i stillinger som kanskje ikke var rett der og da. Vi har snakket på det før endringen at det kanskje var på tide å se på det, så jeg synes det var veldig naturlig.” -M4

En annen informant trekker frem hvordan omorganiseringen skal føre til at de skal bli enda mer spisset innen de enkelte områdene:

“[...] i en ny omorganisering er det sånn at det blir litt mer spisset. Det er en grunn for at vi skal omorganisere, for at ting skal funke bedre.” -L7

Det å bli “spisset” trekkes også delvis frem av informant L6. Blant annet nevner han at segmentene ble utformet med hensikt om å utnytte de ulike fordelene i funksjonene, og legge til rette for vekst og innovasjon. Samtidig var det en følge av det forholdsvis nye partnerskapet med Altibox:

“[...] jeg tror tanken var at de skulle lage segmentbasert organisering, sånn at i privat skulle man “høste” mest mulig fra Altibox-partnerskapet, også skulle man ha en bedriftsavdeling som tok seg av det vi skulle produsere selv fremover. Så skulle vi i tillegg ha en ny avdeling som gikk på vekst og innovasjon, som skal dra frem nye tjenester som skal ut til markedene, som ikke er så nærme det vi driver med i dag.” - L6

Flere trekker frem vekst som et grunnlag for, og en forståelse bak, hvorfor endringen var nødvendig nå. Dette i følge med nye oppgaver og ansvar som har kommet med tiden, og at de skal nå nye mål gjennom en ny strategi:

“[...] så fant de (ledelsen) ut at “ja, nå må vi omstrukturere oss og gjøre litt endringer, for nå har mange fått nye arbeidsoppgaver, og det er flere nye arbeidsoppgaver som skal gjøres”.” -M2

“[...]omorganisering av hele organisasjonen ser jeg på som veldig riktig, og veldig viktig. Sånn Eidsiva Bredbånd var organisert før, sånn har det vært i ekstremt mange år. Da har man vokst mye, så det var heller ikke bærekraftig å drive på den måten hvis man skal nå nye vekstmål, nye områder, osv. Da er man avhengig av å endre og utvikle seg. Så har jeg kjent på at det har vært tungt å jobbe i endringsprosessen, men at det er til det positive. At det er noe bra som kommer i enden.” -M6

I sammenheng med med nye mål og strategi, trekker en annen informant frem hvordan utviklingen av nye tjenester har vært en viktig driver i endringen. Samtidig nevnes det at å samle verdikjedene i segmenter kan føre til mer eierskap og forpliktelse:

“Jeg tror grunnen til at det kom opp en diskusjon rundt organisering var at vi så vi ikke var optimalt organisert. Det at vi fikk opprettet et eget segment for nye produkter og tjenester, som i sin helhet skal jobbe med hva vi skal leve av i fremtiden, var nok en viktig driver til det. Ved å putte det i et segment får du et helt annet eierskap til hele prosessen. De som skal gjennomføre prosessen er kolleger i samme avdeling, så det er felles interesse av å få ting til å gli. Så tror jeg det er en forankring og et eierskap i segmentene som er lettere å få på plass, enn når vi bare hadde en del av verdikjeden som skulle leveres videre. ” -L2

Selv om det trekkes frem positive oppfatninger av endringen, er det enkelte som kjenner på liten forståelse rundt avgjørelser som har påvirket arbeidshverdagen. En informant påpeker hvordan hans syn er farget av hvordan de har opplevd påvirkningen og utfordringen som fulgte omorganiseringen. Videre trekker han frem forståelsen for den overordnede strategiske ideen, men at de ikke har fått det tydelig forklart hva som er hensikten med den nye strukturen deres:

“Skjønner jo ideen bak det, men det virker ikke gjennomtenkt nok. Og mitt syn på det er jo veldig farget, fordi det er blitt som det er blitt.” -M1

Opplevd påvirkning

I dette temaet viser det seg å være store skiller. Enkelte hevder å ikke ha opplevd særlig påvirkning av omorganiseringen, at de mener de gjør det samme som før. Andre er positive på grunn av forbedringer, og enkelte har erfart endringen negativt og utfordrende. Noen informanter forteller om opplevelser som overlapper mellom påvirkning, konsekvenser og utfordringer som følge av endringen, hvilket utdypes i de påfølgende temaene.

Blant endringene som rapporteres er det i form av ny leder, nye kollegaer, nye oppgaver eller ansvar, eller endring i avdelinger - og ulik grad av utvist positivitet deretter. Det nevnes samtidig at flere i større grad merker endringene rundt seg, enn i egen hverdag:

“Selve omorganiseringen har ikke berørt meg på noe vis. Samme avdeling, samme arbeidsoppgaver. Det eneste som har endret seg er at jeg har fått ny nærmeste leder. Jeg har alltid brukt de ressurspersonene jeg har måttet bruke for å få svar på ting jeg lurer på, og det har ikke endret seg for min del.” - M5

“Veldig stabilt for min del. Det har vært noen lederbytter og sånt, men jeg har ikke merket så mye. Ja, også har vi fått litt tettere bånd i avdelingen. Blir litt oftere samlinger.” - M9

“Nå var jo ikke avdelingen vår berørt sånn sett, vi er jo den samme avdelingen som det har vært. Det er bare ting rundt som har blitt strukturert litt annerledes. Vi er det samme teamet og har de samme arbeidsoppgavene. At vi blir litt mer involvert i hele kjeden er jo en stor fordel egentlig.” - M8

“Det har ikke truffet folk i negativt øyemed, ikke at man har vært redd for arbeidsplassen sin eller rollen sin. Noen roller som er endra, men det er ingen som har blitt bedt om å gå i den prosessen her [...] I min avdeling har ikke endringen sånn sett truffet på så mange måter, annet enn at deres leder har blitt byttet i lys av prosessen. Så jeg har kommet inn som en del av endringen. Avdelingen hadde sin funksjon da, og har for såvidt samme funksjon nå, men hvem vi samarbeider med kan være annerledes.

Vi har endret noen ressurser hos oss, utvidet et par roller, og byttet noen folk, men sånn sett ikke direkte preget av organisasjonsendringen.” -L4

Enkelte informanter nevner at endringen ikke nødvendigvis har vært så stor for dem personlig eller for gruppen de tilhører, men erfarte at avdelingen deres ble mindre som følge av omorganiseringen. Den største forskjellen de bemerker er på det sosiale plan. Samtidig trekker M7 frem at den utskilte gruppen har opplevd det som tyngre:

“[...] for min del synes jeg ikke endringen gjorde så mye forskjell for hverdagen. Den største forskjellen var egentlig at vi hadde en avdeling som ble splittet i to. Rent faglig sett har det ikke hatt så mye å bety, fordi vi har kontakt og samarbeider godt enda. Vi hadde jo et veldig bra kollegialt samarbeid på det sosiale plan, og det må jeg si jeg savner litt.” - M3

“[...] Samholdet mellom gruppen vi var før er litt annerledes siden vi har splittet oss, men utover det er arbeidsdagen lik. Tidligere så var det lettere å følge med på hva de gjorde, kontra nå, men det er ikke noe problem i hverdagen. Jeg vet at noen på den gruppa synes det er tyngre etter at vi ble skilt.” - M7

Et par informanter nevner påvirkning i relasjon til ledelsen. Det trekkes frem at det oppleves å ha blitt mye ledelse, og at avstanden har blitt lengre mellom ledelsen og arbeiderne:

“Jeg synes personlig at det har blitt veldig mye ledelse, og veldig mange ledere. Det blir jo gjerne sånn når man skifter fra én organisasjonsform til en annen, da drar det gjerne med seg noe.” -L3

“[...] jeg synes det har blitt lengre avstand fra ledelsen til folk som jobber. Altså de har distansert seg litt mer bort. Så kan det være fordi at vi har vokst samtidig, så det er jo naturlig [...] men det virket som det var et litt tettere bånd før, nedover.” -M4

En informant nevner opplevelser av mer negativ forstand, blant annet roller som “forsvant” gjennom omorganiseringen:

“[...] så var det en del ting som vi hadde før som på en måte ble fjernet [...] Veldig sentrale roller som bare ble borte i omorganiseringen, og hvor ansvaret ikke ble tydelig plassert.” -L6

Andre erfaringer som belyser negative sider identifiseres blant annet i gruppen som ble skilt ut fra avdeling B. Informant M1 formidler sin erfaring om hvordan gruppen han tilhører har blitt plassert i Avdeling C, som følge av endringen. Videre beskriver han en opplevelse av at det er plassert ikke gir mening for utførelsen av jobben. Samtidig trekkes det frem nye oppgaver og ansvar, i tillegg til det han hadde før. I større grad beskrives det som overveldende, fremfor noe positivt. Informant L8 støtter seg til dette og presiserer ønsket av å være i Avdeling B, da det gir mening med tanke på arbeidet de gjør. Han beskriver at endringen ble bestemt, uten at de fikk fortelle sin mening. Det nevnes samtidig et savn av den gruppen de før tilhørte, da de hadde begynt å få et godt samarbeid:

“Det ble bare bestemt “over” oss at sånn skulle det bli. Vi ser at sånn vi arbeider skulle vi egentlig vært sammen med Avdeling B, men vi har ikke så mye vi skulle sagt. Vi er avhengig av hverandre, og savner sånn det begynte å bli. Vi hadde vært den gruppa noen år, og begynte å få et veldig godt samarbeid. Nå blir det litt tyngre, og det er ikke så enkelt å få hjelp med en gang. Vi har et godt samarbeid i dag og, men det var enda bedre før omorganiseringen da var vi under samme “paraplyen” med samme leder.” - L8

Opplevd konsekvens

Dette temaet er en videreføring av opplevd påvirkning, da mye av det som trekkes frem er overlappende i fokusområder. Mange av informantene opplever at omorganiseringen har medført positive konsekvenser for organisasjonen og deres arbeidsforhold, blant annet at de har bedre kontroll på ting, at det har blitt kortere avstand mellom avdelinger, og at det har blitt lettere å holde fokus på det de jobber med i segmentene:

“[...] Det at vi har hele verdikjeden samlet gjør det veldig mye enklere å holde fokuset inn der.” - L6

“Inntrykket mitt er at omorganiseringen er til det bedre. Det virker for min del som at det er litt mer kontroll, og at ting er litt mer satt. Det er inntrykket jeg har av ansatte og kollegaer også, at det var bra at det skjedde.” -M11

“Avstanden mellom avdelingene har blitt veldig mye kortere, og gjort det litt moro igjen. Det er mye raskere å få tilbakemeldinger på ting man lurer på, eller det er enklere å komme med innspill til ting. Vi blir også mer involvert i avdelingen, og det er bra. Det er egentlig konsekvensen for min del, at det har blitt en noe bedre hverdag.” -M2

Den mer negative siden ved at de har blitt inndelt i segmenter, er at avstanden mellom segmentene oppleves som større. En informanter nevner at de nesten har blitt to separate selskap i samme organisasjon:

“[...] jeg opplever at det er veldig stor avstand mellom segmentene. Vi driver med helt forskjellige ting, helt forskjellige leverandører, helt forskjellige kunder og forskjellige systemer. I praksis har vi nesten blitt to forskjellige selskap under samme tak.” - L6

“[...] enhver organisering har baksider og fordeler, og en organisering skal jo bare være hensiktsmessig i forhold til målene vi skal oppnå. Det at vi får et tydeligere skille mellom de ulike segmentene internt bidrar til at det blir større avstand mellom aktiviteten i markedssegmentene.” -L1

Informant M3 trekker frem at noe som har vært utfordrende med omorganiseringen og nye inndelinger, er at det har blitt mye mer uoversiktlig:

“Før klarte vi å vite hvor folk satt hen, hva de drev med og hvor de var hen i organiseringen, men etter omorganiseringen så må jeg innrømme at jeg ikke helt har oversikten over hvor alle hører hjemme og hva de driver med.” -M3

Informant M6 nevner at en annen positiv konsekvens har vært muligheten til å kunne jobbe med andre prosjekter i organisasjonen, som kanskje ikke hadde vært mulig før. L7 nevner noe lignende med at omorganiseringen har muliggjort enkelte prosjekter, på grunn av mer spissede områder:

“[...] etter omorganiseringen har jeg hatt muligheten til å påvirke og jobbe med mye annet også [...] man er ikke så satt med akkurat det man jobber med, hvis man ser et behov i andre ting.” -M6

“Så er det andre ting vi har blitt bedre på. Noen av disse prosjektene vi har satt i gang hadde kanskje vært vanskelig i gammel organisering, men de går bra nå.” -L7

En informant legger frem at han opplever stor oppmerksomhet fra ledergruppen på arbeidet de gjør i avdelingen, og ser det som en positiv konsekvens av endringen. De opplever at de får oppmerksomheten de fortjener, og at den nye strukturen med segmentinndeling har tydeliggjort viktigheten av arbeidet i de ulike delene:

“[...] vi føler vi har en “kjempe-attention” i ledergruppa på det vi driver med. Vi driver med kjernevirksomheten i Eidsiva Bredbånd, og det ER viktig, men vi får også følelsen av at det er viktig i ledergruppa. Så vi får oppmerksomheten vi mener det fortjener. Det føler jeg at ledelsen er flinke til å fortelle; viktigheten av det man gjør i segmentet.” - L4

L4 og L7 trekker frem at en positiv konsekvens av omorganiseringen er at de nå har mulighet til å nå den nye strategien:

“[...] den nye organisasjonen, med ny ledelse på flere nivåer, mener jeg gjør ting litt annerledes enn den forrige. Noe vil man kanskje savne, og andre ting er nytt og som man kanskje setter pris på - og det er at vi er mye nærmere strategien vår i dag, enn det jeg føler vi var.” -L4

“Jeg tror den største konsekvensen er at vi nå har muligheten til å nå strategien vår. Nå er vi på “skuddhold” til å klare strategien vår innen 2030. For det er en dimensjon bare at det skjer en endring, som gjør at vi får ny giv - vi får en ‘wake up’. Det er veldig vanskelig å få masse energi ut av noe som har vart i 10 år.” -L7

Et par informanter nevner dette med utfordringer og ting som ikke fungerte før, men som har blitt tydeliggjort gjennom omorganiseringen. Informant L5 setter dette i relasjon til vanskeligheter med prioriteringer og behovet for enkelte systemer, og mener det delvis kan relateres til omorganiseringen, da det har satt fokus på behovet. L7 på sin side nevner at det er noen utfordringer knyttet til samhandling på tvers, og oppgaver og ansvar som er “sluppet” i prosessen, og som ikke er adressert:

“Å mangle et system har i utgangspunktet ikke noe med reorgen. å gjøre, men noe med tiden vi er inne i. Det kan jo hende at reorganiseringen har økt fokuset, og at vi raskere har kommet i mål med den konklusjonen at vi trenger systemstøtte til sånn og sånn, enn hvis vi ikke hadde reorganisert. Sånn sett har reorganisering kanskje vært en katalysator for å “raskere komme opp i fart for å skru den motoren.” -L5

“Jeg opplever at veldig mange ting har blitt tydeligere. Typ avdelinger og teams har fått tydelige oppgaver, og man har kanskje tenkt at “nå skal vi virkelig konsentrere oss om å drive med det vi skal”. Det betyr at det ikke er så mye rom for å gjøre de oppgavene de gjorde tidligere, som de kanskje følte et ansvar på før. Utfordringen med det er at du mister litt den samhandlingen på tvers. Det er en del ting som kun fungerte fordi det var samhandling på tvers, og det fungerer ikke nødvendigvis så godt nå, fordi alle ting er ikke adressert. Den direkte årsaken er ikke nødvendigvis omorganiseringen, det er bare at det blir veldig synlig etter omorganiseringen.” -L7

Utfordringer og mangler

Dette temaet blir en slags undergren av *Opplevd konsekvens*, hvor informantene får frem at de har opplevd ulike utfordringer som følge av omorganiseringen. Hovedsakelig er det fem informanter som forteller mer omfattende historier om hvordan de har opplevd endringen, og at det for flere av dem fører til vanskeligheter og negative følelser i hverdagen.

Ser vi tilbake til M1 og L8, og deres opplevelse av å bli skilt ut fra Avdeling B, er det tydelig misnøye med hvordan de har blitt “rammet” av endringen. M1 forteller om økt stress og en opplevelse av at arbeidet er meningsløst. Han uttaler at han egentlig trives i jobben, men at motivasjonen etter endringen er blitt betraktelig verre:

“For min del mangler jeg en del “passion” som jeg har for jobben min. Yrkesstolthet er vel et annet ord. Det tærer jo på for alle (i gruppen), at vi bare skal jobbe på som vi alltid har gjort.” -M1

Videre forteller M1 at han “*kikker fortsatt på Finn etter jobb, bare for å følge med*”. Dette viser til turnoverintensjoner som følge av omorganiseringen. Videre er utfordringen at de har vært tydelige på å si ifra om hvordan de har opplevd endringen, men at det ikke gjøres noe med:

“[...] sagt ifra ganske bredt rundt oss. Virker som en sånn beslutning må komme fra høyeste hold. Vi blir hørt, som i at noen lytter til oss, men det skjer ikke noe. Føler noen over oss har satt oss i bås”. -M1

L8 trekker frem, som tidligere nevnt, at han og gruppen ønsker å være under Avdeling B. Dette fokuset er ganske gjennomgående for samtalen med informant. Samtidig har han fått oppfatningen av at det ikke skal snakkes høyt om misnøyen, fordi de blir “møtt” med at omorganiseringen er satt, og slik skal den være. Det samme nevner M1, i følge med at “mye hadde vært gjort” dersom de hadde vært plassert i Avdeling B. Videre fortelles det at ledelsen tidligere ga inntrykk av at organiseringen kunne justeres, men at det ikke har skjedd. Det er tydelig gjennom intervjuet at vedkommende ikke er tilfreds med utfallet og han opplevde det bedre før:

“[...] selv vil vi være under Avdeling B, fordi alt vi gjør har med dem å gjøre. Det er de vi samarbeider med, det er der vi får arbeidsoppgavene våre fra. For oss er det helt fjernt at vi da skal være utenfor. Det er der vi føler oss hjemme.” - L8

“... Det ble sagt i starten at organisasjonen kanskje ikke ville bli som den var sagt der og da, men det har ikke skjedd noen endringer etterpå. Selv om de vet hva vi egentlig vil og mener, tror jeg. Vi er inneforstått med at det har blitt sånn, men for oss var det bedre før.” -L8

M1 forteller at utfordringen går utover samarbeidet deres med de andre avdelingene, fordi de ikke lenger har det samme samholdet. M9 presiserer også at informasjonsflyten mellom Avdeling B og gruppen M1 tilhører, har blitt annerledes etter utskillelsen:

“Vi leker “pekeleken”. Det vil si, vi sitter og peker på hverandre om hvem som har skyld i noen saker. Hvis noe f.eks. har gått galt. Så er vi jo ikke like tett knyttet til hverandre lenger, selv om det er de folka vi jobber med i det daglige.” -M1

“Det blir litt større avstand mellom oss, vi ser dem ikke så ofte. Så det har nok blitt litt mindre informasjonsflyt den veien.” -M9

Ser vi tilbake på det L6 trakk frem under *Opplevd påvirkning*, har dette også vært konsekvenser og utfordringer han har kjent på som følge av omorganiseringen. Her påpekes det at viktige

roller har forsvunnet, og at det løses gjennom “brannslukking” av ansatte som ikke besitter den riktige kompetansen. Det fortelles samtidig om en overgangsperiode hvor rollene skulle ivaretas, men at problematikken ikke ble adressert under eller etter denne 6 måneders fasen:

“Det er sånt som smerter som vi kjenner på nå, at det er en del roller som har blitt borte og ikke er erstattet. Så sitter vi igjen med at ting stopper litt opp, for det er ikke noen du kan gå til lenger [...] De som fulgte opp sine gamle roller fortsatte gjerne med det etter 6 måneder, for det ble aldri adressert. Da kom det til et punkt hvor de nye lederne sa at “nå må vi kutte de gamle arbeidsoppgavene og fokusere på de som er nye”. Det føler jeg er baksiden av omorganiseringen. Litt av problemet er at de som gjerne tar tak i ting, ikke sitter med den kompetansen og fagkunnskapen som de som satt i de rollene tidligere hadde. Så kvaliteten blir jo deretter.” -L6

I spørsmål om han har løftet utfordringene til ledelsen forteller L6 at det er en del av problematikken, fordi halve ledergruppen og administrerende direktør ble byttet ut samtidig som resten av omorganiseringen foregikk. Han tror det hadde vært enklere å få adressert disse utfordringene dersom den samme ledergruppen som initierte endringen hadde fulgt med hele prosessen. Videre trekker han frem at de over et år etter omorganiseringen, fortsatt sliter med mange av de samme utfordringene:

“[...] at de ikke hadde gjort omorganisering, stolleken og lederbytte, og alt på en gang. Dette er jo flagget til de lederne som hadde ansvaret i den nye organiseringen, men de hadde ikke den forkunnskapen og historikken på det her, annet enn det som sto i organisasjonsdokumentene. Så det ble jo ikke tatt skikkelig tak i.” -L6

L6 forteller videre at han har hatt flere samtaler med andre, hvor det kommer frem at han ikke er alene om utfordringene. Samtidig blir han møtt med lite forståelse dersom han løfter behovet for flere ressurser:

“[...] det har vist seg at det ikke bare er jeg som sliter med disse problemene her. Det vi ser nå er at disse tingene som stopper opp eller flyter dårlig, ofte henger det sammen med roller og ansvar som er utydelig. Det er jo kanskje en større utfordring enn selve organiseringen. Ansvarsområder og roller som har dukket opp som mangelfulle etter omorganiseringen, har vi ikke klart å håndtere når det dukker opp. Det blir løftet som at det er et problem, men så blir det bare hengende [...] Hvis jeg som fagperson sier at

jeg har behov for folk, og påpeker hvilke roller jeg mener mangler, så opplever jeg å bli møtt med ganske lite forståelse.” -L6

L6 opplever det fortsatt utfordrende å få adressert problematikken, fordi det ikke er noe ordentlig apparat for å ta imot slike ting. Han nevner at det virker som de ikke har helt tid til å håndtere det, selv om utfordringene er anerkjent som et problem:

“Fokuset og den strategiske satsingen fra ledersiden er veldig fremtidsrettet, og veldig overordnet. Med en gang det blir løftet opp litt større, konkrete problemer, blir det “hengende” og opp til linjen rundt omkring for å få løst ting [...] Ser veldig mye risiko i forhold til blant annet utbrenthet, for det er mange som virkelig jobber bra.” -L6

Videre forteller informant M8 om utfordringer med “hull”, samt ansvar som ikke er tydeliggjort. Særlig gjelder det et team som etter omorganiseringen ikke eksisterer lenger, og at ansvaret de hadde ikke ble plassert noe sted. Han mener at selv om det er blitt gjort en kartlegging på forhånd, er det visse ting som tydelig ikke er adressert i prosessen:

“[...] de har ikke det ansvaret lenger, og det er ingen som har det. Da blir det litt sånn “hvem skal gjøre det?”. De har sikkert gjort en stor, omfattende kartlegging på forhånd, men det er tydelig at det fortsatt mangler noe. Kanskje kartleggingen burde vært enda bedre på hvem som nå har ansvar, og hvordan vi gjør det etter omorganisering, for å sørge for minst mulig hull [...] Men det er jo sånn med alt at det burde vært på plass i går.” -M8

L7 er også blant dem som kjenner på utfordringer med ansvar og roller som ikke adresseres. Han nevner at det i tidligere organisering var flere oppgaver som ble gjort, uten at det egentlig var noen formell prosess rundt ansvarsfordelingen. Han illustrerer problematikken gjennom et eksempel med husarbeid:

“Den formelle prosessen var ikke der, men det ble gjort. Nå blir det ikke gjort fordi de ressursene som gjorde det den gangen sitter i andre posisjoner. Det kan hende de har ny leder som ikke gir rom for det, at “dette er ikke noe vi skal drive med”. Det er kanskje riktig, for den saks skyld, men den oppgaven må gjøres av noen uansett. Hjemme er det en del husarbeid, du må vaske, og sånne type ting. På et eller annet vis så går det, men så fort du omorganiserer eller det kommer noen nye inn, er det en del ting som plutselig

ikke blir tatt hånd om lenger. Hvem er det som skal henge opp klær, hvem er det som skal vaske? Det er ikke skrevet noe sted.” -L7

I prosessen med endringen nevner L7 at han har brukt mye tid på å få tydeliggjort eget ansvarsområde, men at andre kanskje ikke har gjort den samme jobben. Her nevnes det også at det var en overgangsperiode, men at det ikke var noen tydelig avslutning eller overføring av oppgaver i perioden:

“[...] for oss var det rett og slett for å adressere tingene som falt mellom to stoler. Så opplever jeg at andre på en måte ikke har gjort den jobben. Så blir det sånn at “det her gjør vi ikke lenger, så det får bare ligge”. Det tror jeg kanskje er noe av grunnen til at det er en del som faller mellom to stoler. Veldig mange er flinke, for det er sagt at man ikke skal slippe ting, men så kan det ikke være en overgangsperiode på ett år. Det blir ganske mye.” -L7

Han legger også frem at det kanskje er en forskjell mellom nivåene i organisasjonen, og hva som oppfattes at fungerer og ikke:

“Det er nok et lite gap mellom ledergruppa, mellomledernivå og medarbeidernivå. Jeg har inntrykk av at det er en del ting som ledergruppa tenker at “det her fungerer ganske bra”, men så gjør det egentlig ikke det.” -L7

En annen utfordring L7 trekker frem, på et mer overordnet nivå for organisasjonen, er at de fortsatt mangler å utnytte omorganiseringen. Han presiserer at de fortsatt jobber litt på samme måte som før, og at de har en del kraft igjen å hente i den nye strukturen:

“[...] det som har blitt tydeligere er en del ansvarsområder. Sånn sett er det bra, for da slipper vi diskusjonen om “hvem er det som skal gjøre det?”. Så gjelder det for oss som har ansvaret for dette her, å faktisk utnytte hva omorganiseringen skal gi.” -L7

Når det kommer til mangler er det flere informanter som nevner behovet for justering og evaluering av omorganiseringen. Gjennom arbeidshverdagen deres er det områder hvor ting mangler eller hvor det ikke er helt optimale prosesser. L7 poengterer at det ikke nødvendigvis skal store endringer til, men kanskje justeringer på avdelingsnivå:

“[...] jeg tenker vi er kommet dithen hvor vi må evaluere litt i stort i “butikken”, og identifisere om det er områder vi må tenke annerledes på. Det er ikke sikkert det er

optimalt hele veien, og det som har vært en sånn identifisering er at vi har noe kompetansemangel. Vi får ikke fylt opp alle rollene.” -L5

“[...] evaluering av omorganiseringen er jeg usikker på om er blitt gjort [...] Jeg synes det skulle vært kommunisert tydeligere fra ledelsen at vi skal evaluere når den ‘nyforelskelsen’ er ferdig, og vi har stått i det en stund. Å få inn i planen den “1 year evaluation”-biten, der det står på agendaen at det er rom for justeringer. [...] jeg vet at det bobler litt rundt i organisasjonen, man higer litt etter de justeringene.” -L7

L7 presiserer videre at en slik evaluering må komme som en formell prosess initiert av toppledelsen, da det kan oppleves som motstand dersom arbeidere på lavere nivå kommer med forslaget:

“[...] jeg tror det er viktig at man har “fase 2” med justering, og at det kommer fra ledelsen. Den som “flagger” noe sånt uformelt kan oppfattes som at de prøver å stritte i mot omorganiseringen, og det er ikke det det handler om. Det er vanskelig for oss som sitter “nede her”, i hvert fall for en medarbeider, å gi innspill hvis det ikke er noe forankring i toppen.” -L7

L6 nevner behovet for evaluering når han blir spurt om hvilket råd han ville gitt til ledelsen, dersom de skulle gjennomført prosessen på nytt:

“[...] hvis det skulle vært et tips, så må det være å ha en evaluering litt raskere etter omorganisering, hvor man kan få løftet og gjort noe med disse tingene som “gjør vondt”[...] hvis man prøver å løfte ting i hverdagen, og man ikke kommer noen vei, er det veldig demotiverende for den som sitter “lengre ned på rangstigen”. -L6

Endringserfaring

Det er varierende erfaringer med endring blant informantene. I hvilken grad man har erfaring med endringer, og hvordan disse tidligere erfaringene har vært, kan ha betydning for den nye endringsprosessen. Noen har vært gjennom endringer i nåværende organisasjon, men nevner at omorganiseringen er den største de har erfart. I spørsmålet om de har vært gjennom endringer før, svarer enkelte:

“Ja, det har jeg jo. Altibox, flere systemendringer, avdelingsendringer. Det har på en måte ikke vært så mange store endringer, men det har hele tiden vært en naturlig del av arbeidslivet mitt i Eidsiva.” -M2

“Vi tenker ikke over det i hverdagen. Vi har vært igjennom en del endringer opp gjennom årene, men arbeidet blir egentlig det samme uansett.” - M7

Det nevnes videre at ansatte og ledere som har vært i organisasjonen over mange år, kan ha sterke meninger om hvordan ting bør være:

“Vi har jo mange som har vært her i veldig lang tid, og vært gjennom kanskje en, to og tre organisasjonsendringer, og som har veldig sterke meninger om hvordan ting skal være.” - L4

Andre trekker frem at de har erfaring med endring fra tidligere arbeidsforhold. De beskriver at når man går inn i en ny prosess vil man gjøre det med en slags forventning basert på tidligere erfaring:

“Jeg har vært med i andre omorganiseringsprosesser hvor det har vært dårlig kommunikasjon. Selvfølgelig var det en litt annen ballast da, hvor man har jobbet litt lenger i selskapet.”- M6

“[...] man har jo alltid bekymringer, fordi når det er en omorganisering kan det også bety at det skal nedbemannes. Det er gjerne en bekymring man får med en gang. Spesielt når jeg kom fra en endring med nedbemanning, så satt det litt i ryggmargsrefleksen.”- M5

“Jeg har jo vært i arbeidslivet såpass lenge, at jeg har vært gjennom noen endringer andre steder, hvor vi har fått beskjed om at hele jobben skal legges ned. Men du har hele tiden en magesfølelse på situasjonen til bedriften, og hvis du vet at bedriften går greit og du hører om endringer, så knyter det seg ikke i magen.” - M3

Det beskrives av enkelte at de generelt i EB har blitt vant med endringer gjennom mange år, og at det er en del av bransjen de opererer i:

“Vi har begynt å bli endringsvante.” - L3

“[...] endring er på en måte hverdagen vår, uten at vi egentlig tenker over det. Jeg tror vi er en veldig endringsvillig og endringsmoden organisasjon [...] Det har skjedd kolossalt med endringer gjennom årene, for vi er i en bransje som er veldig i endring.”

- L2

For å oppsummere kategorien *Opplevelse av endring*, er det varierte oppfatninger av hvordan endringen gir mening, og hvordan de forstår nyttiligheten ved at de har gjennomgått omorganiseringen. De fleste virker til å trekke frem at det gir mening grunnet samlede verdikjeder, kortere avstand mellom avdelinger, mer spissede fokusområder, samt økt fokus på vekst. Videre er det svært store forskjeller i opplevd påvirkning og opplevd konsekvens. Informantenes opplevelser kan anses å være i et kontinuum, mellom positive og negative erfaringer av endringen. På den ene siden nevnes det ny leder eller kolleger, bedre samarbeid med andre avdelinger, og nye muligheter. Andre er mer nøytrale og hevder de ikke har merket noe særlig til omorganiseringen, at de gjør det samme nå som før. Så har man informantene på andre siden av kontinuumet, hvor de nevner mer omfattende konsekvenser og utfordringer de fortsatt forsøker å løse. Det nevnes av flere et behov for og ønske om en evaluering av omorganiseringen. Ser man temaene i denne kategorien i sammenheng, kan man se at det er overlappende forståelse mellom hvordan de har opplevd at endringen gir mening, hvordan de har opplevd påvirkning og konsekvensen av omorganiseringen, og eventuelle utfordringer de har kjent på. Samtidig presiseres det at de respektive informantene har ulike erfaring med endringer, gjennom nåværende og tidligere arbeidsforhold.

5.1.2 Sekundær forståelse

Andres opplevelse

Flere beskriver at de antar det er et skille i opplevelsene mellom ulike grupper. Noen føler de gjør det samme nå som før, og at endringen har skjedd mer rundt dem. Andre antas at har opplevd større skifter i forbindelse med omorganiseringen, og som nå jobber med å finne sin plass, eller som opplever utfordringer i hva endringen har medført:

“Noen vil nok si at de har andre erfaringer, for det er noen som har blitt påvirket mer enn andre. Så vil du nok få en del av det samme svaret jeg gir nå, at de føler det ikke har skjedd så veldig mye. Det vil nok variere veldig.” -M3

“Noen har ikke opplevd så stor endring [...] “Jeg er bare plassert et annet sted, eller ting er bare litt annerledes, men jeg gjør egentlig akkurat det samme”. De som sitter i nye avdelinger og jobber med andre ting vil oppleve at det har skjedd ting, og det er jo naturlig.” - L7

“Alt har blitt annerledes i strukturen, samtidig vil jeg anta at veldig mange opplever at de sitter og gjør mye av det samme de gjorde før. Det har bare skjedd masse greier rundt dem, men “jobben min” er ikke påvirket av det. Det bare ser litt annerledes ut internt. Andre igjen strever kanskje litt mer med å finne “hva er min rolle nå.” -L3

En informant trekker frem at han særlig tenker på avdelingen han tidligere hadde tilhørighet i, og er klar over at de har gjennomgått en annen prosess enn han selv og hans nåværende avdeling:

“Nå tenker jeg mye på avdelingen som jeg også har jobbet i. Det ble veldig stor forskjell der [...] Så de vil jeg tro har merket en mye større endring. Noen har fått helt nye arbeidsoppgaver, og blitt flyttet til helt andre avdelinger.” -M8

Videre er det en del informanter som fremhever to konkrete grupper de mener kan ha opplevd endringen annerledes. Særlig er det flere som nevner gruppen som ble skilt ut fra Avdeling B, og at de kanskje har merket endringen mer i hverdagen sin:

“[...] det er to konkrete avdelinger som kanskje har merket det mer enn andre. De har på en måte stått i “to leirer”, og så skal man inn under én. At de får litt mer spissede ansvarsområder, selv om de skal drive med det samme. Ressurser derfra forsvant. Der ble det tomrom. Så der kjentes det vakuemet.” -M5

“Jeg tror nok kanskje at endringen har vært større for deres del, da med ny leder og under ny avdeling.” - M2

Når den utskilte gruppen, Avdeling C, får samme spørsmål, trekkes det hovedsakelig frem at det kan være lignende følelser blant den avdelingen de før tilhørte, Avdeling B:

“[...] jeg vil tro at den gjengen (i gamle avdelingen) kanskje synes det hadde vært alright om vi hadde vært sammen fremdeles. Vi begynte å fungere veldig bra som gruppe. Det er sikkert andre også som har sine meninger og ikke er så fornøyde.” - L8

Det blir av en annen informant nevnt at ulike opplevelser kan henge sammen med hvor i endringen man opplever å være, og at enkelte kan ha gjennomgått den prosessen andre står i nå:

“[...] jeg det er veldig avhengig av når du opplevde endringen. Noen kan være kontant på at vi hadde en endring, mens andre vil si at vi er i endring.” -M13

Snakk blant ansatte

Flere nevner at det i starten av prosessen var mye snakk mellom ansatte, særlig knyttet til usikkerhet og nysgjerrighet rundt “*hva skjer med meg?*”, tildeling av ansvar, og lignende. En informant minnes at det var mye snakk da det ble annonsert at ledergruppen skulle endres, og igjen når de fikk vite hvordan den nye organisasjonen skulle skisseres. At det var mye spenning knyttet til de to prosessene. En informant sier det ble snakket mye om endringen fordi det ikke bare var én endring eller én ny leder, men flere. Innholdet i samtalene har ikke nødvendigvis bare vært av positiv art, da enkelte har vært uenig i prosessen eller misfornøyd med utfallet. Det fortelles videre at den typen samtaler gikk over forholdsvis raskt etter at endringen ble implementert:

“[...] Det var kanskje det i starten, da folk var veldig usikre på hva som kom til å skje. Om de kom til å få andre arbeidsoppgaver eller ikke, og i så fall hva. Det var selvfølgelig stor spenning knyttet til det. Etter det skjedde så har ikke jeg hørt så mye snakk om det egentlig.” - M8

“Jeg synes jeg har hørt veldig mye, egentlig. For det er ikke bare én endring og så ferdig. Det var ikke bare én ny sjef, det var jo flere.” - M13

“[...] når det en den typen snakk er sjeldent “åh, dette var veldig flott og fint”. Av det lille kaffe-snakket man hører så er det som regel noe med negativ fordel. Om det er at det er dårlig kommunisert eller at man ikke er fornøyd med hvor man har havnet, den type ting. Hvert fall i kortere tid etter endringen skjedde. Nå om dagen merker i hvert fall ikke vi noe.” - M2

Gjennomgående i intervjuene virker det som de fleste har opplevd mer prat i andre avdelinger, enn i eget “miljø”. Få legger det frem som at de har tatt del i denne “snakken” angående endringen:

“Jeg har opplevd at det var en del prat om endringen når det skjedde mest. Det kunne være tildeling av roller og ansvar, “nå skal den dit, og den dit”, og enig eller uenig i det. Det er nok sterkere meninger i andre miljøer enn i eget miljø. Har ikke registrert at det har vært særlig snakk i min avdeling, men på huset, ja.” -L4

De som nevner snakk innad eget miljø er noen av dem som tilhører Avdeling C. Her trekker de frem at det har vært en del snakk rundt misnøyen de føler på. De har også hatt enkelte samtaler med de som tilhører Avdeling B, noe informanter fra den avdelingen bekrefter:

“[...] vi går ikke og prater om det hele tiden. Kanskje litt internt vi fire, men ikke “offentlig”.” - L8

“[...] de har kommet til meg, de som er skilt ut, og sagt at de egentlig savner den enheten vi var før. De føler at de ikke har så tilhørighet i det miljøet de har kommet inn i.” - L5

En informant nevner at det har vært enkelte samtaler relatert til ansvar og oppgaver som ikke er tydelig plassert. Dette har hovedsakelig forekommet i arenaer som har lagt til rette for slik prat, i forbindelse med lederutvikling.

Andres påvirkning

Majoriteten av informantene mener de ikke har blitt påvirket av andre i hvordan de har opplevd og oppfattet endringen. Det nevnes verken samtaler som har gjort inntrykk, eller påvirkning av informasjonen som har blitt delt. I spørsmål om andre kan ha påvirket oppfatningen til vedkommende, er svaret:

“Nei, egentlig ikke. Har bare vært med på reisen egentlig. Ikke noe som jeg tenker over eller kommer på.” - M6

En informant trekker frem at han muligens har blitt påvirket av informasjonen som ble delt i forbindelse med endringsprosessen. At han leste igjennom alt og fulgte med på det som ble fortalt og delt:

“Ikke annet enn den påvirkningen som var med den informasjonen.” - M4

Bare én av informantene nevner at opplevelsen hans kan ha blitt påvirket av andre i organisasjonen, og forklarer det nesten som en selvfølge:

“Ja, det er det helt klart. Jeg har jo min mening, og den blir jo enten forsterket eller kan bli endret, ettersom hva andre føler på. Jeg er i hvert fall bygd sånn, jeg klarer ikke å være helt objektiv rundt dette her.” - L7

For å summere opp *Sekundær forståelse* er mange av informanter bevisste på at andre kan ha opplevd endringen annerledes enn dem selv. Flere har en ganske god antagelse på hvem det kan gjelde, og hva som kan være bakgrunnen. Det nevnes at det har vært en del snakk rundt i organisasjonen i begynnelsen av prosessen, når en del kjente på usikkerhet rundt hva omorganiseringen ville omfatte. De fleste informantene legger det frem som at snakkingen hovedsakelig har funnet sted i andre miljøet enn sitt eget. I den grad det snakkes noe særlig om endringen nå, er dette mer internt i grupper hvor endringen har “rammet” i større grad. Veldig få mener at de har blitt påvirket av andre i sin oppfatning av endringen, og det er bare et par informanter som nevner at de potensielt har blitt påvirket gjennom delt informasjon eller av samtaler med andre.

5.1.3 Prosess

Opplevd prosess

Utviklingsforløpet i endringen blir av mange beskrevet som en “*ryddig prosess*”, med gode interne prosesser, utlysninger av nye stillinger, utviklingsmuligheter og nye utfordringer for ansatte. Enkelte trekker frem at til tross for en positiv prosess vil man “alltid” plukke opp

misnøye og uenigheter i hvordan det har blitt, og hvem som har blitt tildelt hvilke roller. Andre beskrivelser av positiv forstand er at endringen har gått “*overraskende sømløst*” og “*smertefritt*”:

“[...] man har kjørt gode prosesser internt. Folk som har jobbet her i mange år har fått utviklingsmuligheter på andre stillinger, og utfordringer sånn sett. Så plukker man alltid opp at det er noen som er misfornøyde med det, men sånn jeg ser det har det vært gjort på en god måte. At alle faktisk har fått muligheten.” - M6

På den andre siden beskrives det mye usikkerhet i begynnelsen, omkring elementer med betydning for arbeidsforholdet. Det fortelles, som tidligere nevnt, om erfaringer med roller og oppgaver som plutselig var “svevende”, eller hvor det opplevdes å være “hull”:

“Det var nok litt rotete i starten, for det var en del nøkkelroller vi ikke hadde ressurser til. Det var en del arbeidsoppgaver som ble svevende og flytende, og noe som ikke nødvendigvis ble tatt tak i når det var nødvendig [...] jeg tror det er mange som kjente på det første halve året, til året etter at endringen skjedde, at det var litt rot.” - M5

Det fortelles av en informant at det ble brukt mye tid på å definere ansvarsområder. Flere nevner på nytt roller som manglet, og kompetansehull som dukket opp. Samtidig er det noen som trekker frem at det var tungt å jobbe under en organisasjon som omorganiseres, med mange nye roller og interne skifter:

“[...] det litt krevende oppi det hele var at samtidig som vi omorganiserte, var det veldig mange nye roller. Hele butikken ble stokket om. Halvparten av ledergruppen ble byttet ut, ny daglig leder” - L7

Det er ganske spredt i hvordan informantene har opplevd tiden prosessen har tatt. Enkelte som nevner at de ikke har opplevd så stor påvirkning, synes også at prosessen har vært lang. Andre trekker frem at noen prosesser har gått veldig fort, med raske avklaringer fra det ble annonsert til det var gjennomført. Noen trekker frem ønsket om mer tid, blant annet til å jobbe mer med den nye avdelingen de nå er en del av. Å bli bedre kjent med strukturen, og hvem som gjør hva. Informant M4 og M2 illustrerer godt hver sin opplevelse:

“[...] utenfor så synes jeg det tok lang tid. Så vet jeg at alle sånne prosesser tar lang tid, men når du ikke selv er i prosessen, så virker det som at det går litt sakte.” -M4

“Det har gått litt i rykk og napp med de store milepælene. Altså, fra når vi begynner å tenke på det, til vi faktisk gjør de enkelte endringene, så har det gått litt fort.” -M2

Det er likevel en forståelse fra flere at det ofte er en treghet - delay - i å få på plass ting i slike prosesser. At det er en vei å gå fra beslutningen blir tatt på toppnivå, til hele organisasjonen er med:

“[...] i alle sånne endringer jobbes det med delay, og delayen fra denne beslutningen blir tatt i en ledergruppe og til den faktisk da har nådd ordentlig ut til alle deler av organisasjonen, den kan være ganske lang.” - L3

“Det er alltid en treghet i en sånn “snu skuta”-øvelse. Det er i hvert fall min erfaring.” - L5

Ledelsen beskrives som gode til å informere og delaktige i prosessen. Enkelte trekker frem at de har vært tilgjengelige og lett å finne, mens andre nevner at det i forbindelse med endringen ikke har vært så lett *“å bare gå bort og prate med dem heller”*. Ellers fortelles det at det er den tidligere ledelsen som skisserte og iverksatte endringen, men at den nye ledelsen har fått det på plass:

“De har vært veldig “hands on”, det vil jeg si. Ledelsen har jo vært en del av det å sette den nye organisasjonen, ansette nye, omorganisere, og strukturere ressursene man har, osv...” - M6

Involvering

Involvering, som tidligere nevnt, brukes som et fellesbegrep som omfatter informasjon, kommunikasjon, mulighet for påvirkning og innspill, samt aktiv involvering. Det er forholdsvis stor konsensus blant informantene om at det i begynnelsen av prosessen var tidlig, tydelig, og *“riktig”* informert:

“De har jo vært tydelige på informasjon underveis, og hatt jevnlige allmøter hvor de forteller om prosessen og veien videre, slik at vi alltid har en viss status og kjennskap til hva som skjer til hvilke tider. Det synes jeg de har vært gode på.” - M5

“[...] hele tiden så har det jo vært kommunisert, og det ser vi jo at har vært riktig kommunisert.” - L4

“[...] det ble jo varslet hva som var tenkt, det ble satt frister på ting - når det skulle komme ut informasjon - og det har hele tiden vært sånne milepæler i organisasjonsendringen”. - M6

Særlig trekkes det frem at ledelsen tidlig adresserte usikkerheten ansatte beskriver i relasjon til stilling og arbeidsforhold, og at ingen ville miste jobben i sammenheng med omorganiseringen. Dette er noe de fleste informantene nevner. Det kommer frem gjennom flere intervjuer at det er veldig varierende hvor mye endringen har blitt jobbet med på segment-, avdelings- eller teamnivå, men enkelte nevner aktiviteter som workshops. Samtidig presiseres det at det er vanlig med jevnlige møter i avdelinger og team. I den sammenheng nevner noen informanter kommunikasjon rundt deres status i relasjon til endringen, men at dette ble formidlet i mindre grupper:

“[...] vi har hatt et par informasjonsmøter i avdelingen hvor vi fikk vite at “det er bare å ta det med ro, det er ikke så mye som skjer med oss”.” - M9

Nesten alle informantene forteller det samme om kommunikasjonsplattformene som er benyttet. Hovedsakelig er det allmøter som har vært hovedplattformen for informasjon om endringen, og andre digitale flater som e-post og Teams er brukt til supplerende informasjon i ettertid av de store prosessene:

“Det kommer jo informasjon gjennom allmøter, det er jo den store arenaen for fellesinformasjon. Så er det mail, og nå på Teams - en felleskanal for alle i butikken. Det er der det kommer opp ny informasjon.” - M8

Interessen for informasjonen har også vært varierende blant informantene, og noen nevner at de ikke har fulgt så godt med på det som kommuniseres, fordi de vet at det ikke berører dem:

“[...] det er veldig lite som går direkte på meg. Så det har liksom ikke vært det mest interessante å lese.” - M8

Samtidig trekkes det frem av flere at de har fått informasjonen og de svarene de har følt de trenger:

“Jeg har fått informasjonen jeg føler jeg har trengt å få underveis, og hvis det har vært noe jeg har lurt på så har jeg fått de svarene jeg trenger.” - M2

Når det kommer til hvordan informantene har opplevd muligheten til å påvirke i endringen, blant annet gjennom innspill, er det svært varierende opplevelser. Noen er veldig positive og opplever at det har vært god mulighet for å komme med ideer, og bidra i prosessen:

“Det var faktisk en veldig bra prosess [...] for da kunne hver enkelt komme eller sende mail. Få en dialog med de som jobbet med det, hvis de ville.” - L7

“[...] det er noe de har vært tydelig på gjennom hele prosessen, at de er åpne for alle forslag og innspill underveis. Om det blir hørt, det vet jeg ikke, men de har vært åpne på at de tar imot forslag, ønsker, triks, og råd.” - M5

En av informantene forteller om positive opplevelser rundt muligheten til å påvirke, men at det ikke nødvendigvis har vært lagt opp til det i “stor tekst”. Han forteller det mer som at dersom man er engasjert vil det komme naturlig:

“[...] for du får muligheten til å påvirke på en helt annen måte når alt blir revet opp, og så skal man sette ting på nytt. Jeg har sett på det som en veldig positiv del egentlig...” - M6

“Det har vel blitt nevnt, men det er ikke sånn at noen sier “hvis det er noen som har innspill på det her, så kom”. Jeg tror at hvis man er engasjert i det man gjør og ser muligheter, så spiller man det inn der det er naturlig, og da blir man hørt.” - M6

Andre igjen påpeker at de har vært forholdsvis nøytrale til å bidra, og ikke har benyttet muligheten på noen måte:

“Det har vært mulig å komme med innspill, egentlig hele veien. Har ikke gjort det riktig nok, men jeg har fått med meg at det har vært mulig.” - M8

Videre er det flere av informantene som nevner at det har blitt kommunisert om anledningen til å bidra med innspill, men at de er usikre på hvor reell muligheten egentlig har vært:

“Det var noe, men føler det bare var for at vi skulle kunne si noe. Alt virket rigget og satt fra første stund.” -M1

“Det var vel på en måte åpent for å komme med synspunkter og forslag, men hvorvidt det var en reell mulighet, det er jeg litt usikker på. Jeg tror veldig mye av dette her ble styrt ovenfra. Jeg tror ikke det var så veldig reelt.” -M3

“[...] de sier de er åpne for innspill, men vi føler vel kanskje ikke helt det.” - L8

En annen informant forteller at anledningen til å påvirke har ligget i de utviklingsmulighetene som har kommet gjennom endringen:

“I den grad vi har fått påvirket noe selv, så har det vært at vi har hatt mulighet til å søke oss inn på posisjoner som har vært ledige.” - L6

Andre igjen opplever at de har svært lite påvirkning i en slik prosess, og at det i all hovedsak er noe som bestemmes fra toppledelsen:

“[...] vi får beskjed om at det vil bli endringer, og så er det litt den oppfatningen at de endringene som blir bestemt har vi ikke noen innspill på uansett. Det er jo bestemt av toppledere. Om jeg sier at det ikke høres bra ut, så tror jeg ikke det hadde spilt noen rolle.” - M7

En informant påpeker at det er lite de får gjort med avgjørelsen om at det skal gjennomføres en endring. Derimot får de bidra med innspill, og han nevner at det i enkelte situasjoner kan inkludere mer aktiv involvering:

“[...] vi får gjort ting med det; komme med innspill, forbedringsforslag. Hvis vi er involvert nok så er det jo også vi som gjør de forbedringene og endringene som trengs.”

- M2

Hva angår mer aktive former for involvering, var også opplevelsene svært nyansert. En informant som har hatt en mer aktiv rolle i utformingen av den nye organiseringen, forteller at selve strukturen ble fastsatt av ledergruppen, men at det var ønskelig å legge til rette for individuelle initiativ:

“[...] alle skulle være en del av prosessen. Det var ledergruppa som måtte lande hvordan strukturen skulle være. Segment-organiseringen og inndelingen i fire fellesfunksjoner var noe vi gjorde før vi gikk ut og lanserte den nye organisasjonen. Derfra har det vært veldig åpne kort på hvordan vi bør jobbe. Vi ønsker at folk skal rekke opp hånda og ta individuelle initiativ, også når det gjelder egen arbeidssituasjon og egne arbeidsoppgaver. Det er jo et av kulturtrekkene våre, at vi oppmuntrer til individuelle initiativ.” -LX³

En annen informant nevner at det var en god kommunikasjonsprosess, men at det ikke har vært så bra når det kom til muligheten for å bli involvert:

“Jeg opplever at selve kommunikasjonen om hensikten med organisasjonsendringen har vært veldig åpen, og jeg opplever at de startet å dele informasjon veldig tidlig, før mye var landet og klart. De har vært flinke til å informere, men kanskje ikke så flinke til å involvere.” - L6

Det er samtidig enkelte som har opplevd dette med involvering på den kontrasterende siden av skalaen. De beskriver en prosess som er bestemt, uten mulighet til involvering:

“[...] vil ikke si at det har vært lagt opp til det. Det kommer bare at “nå blir det endringer”, og så er det bestemt.” - M7

“Vi føler litt at det bare har blitt tredd over hodet på oss, for å være helt ærlig.” - L8

³ LX benyttes her for å ytterligere anonymisere en av informantene som har bidratt i utarbeidelsen av endringsprosessen.

For å sammenfatte kategorien *Prosess*, beskrives det av mange som en ryddig prosess. Det har vært tydelig og tidlig informert, og ledelsen var gode til å adressere de ansattes usikkerhet tidlig i prosessen. Videre har det blitt oppfattet at ledelsen var “hands on”. Det nevnes alt fra nye muligheter, til en rotete start med manglende og uklare roller, og at det har vært tungt å jobbe i en omorganisering med mange interne skifter. Det er varierende oppfatninger av tiden endringen har tatt. Videre er det svært forskjellige inntrykk når det kommer til muligheten for å bidra med innspill. Noen mener det har vært en bra prosess, enkelte nevner at muligheten til å bidra ikke har vært helt reell, og andre sier det ikke har vært lagt opp til å påvirke. Lignende opplevelser kommer frem i forbindelse med mer aktiv involvering. En informant trekker frem at det har vært mye påvirkning fra den enkelte, mens en andre mener det har vært dårlig involvering, hvor beslutningene er avgjort og presset på dem.

5.2 Dokumenter

De følgende funnene er basert på analysen av de fem dokumentene presentert i metodekapittelet. Det er gjennom analysen blitt avdekket åtte tema, som alle går under en felles kategori: *Endringsprosess*. Temaene omfatter bakgrunn, strategi og fremtid, prosess, kommunikasjon, involvering, rom for justering, viktige elementer og konsekvenser (se Tabell 4). Som man kan se er enkelte av temaene like med de som er klassifisert under intervjuer.

Tema-kategori	Tema	Definisjon
<i>Endringsprosess</i>	Bakgrunn	Hva de beskriver som bakgrunnen for at endringen er nødvendig. Inkludert mål for vekst og utvikling, relatert til endringen.
	Prosess	Faktorer de presiserer er viktige i prosessen, som må evalueres eller bevares. Eventuelt beskrivelser av hvordan prosessen blir eller har vært.
	Kommunikasjon	Møter og lignende kommunikasjon for å informere om endringen.
	Involvering	Innebærer involvering, ønsker om innspill, eller lignende.
	Viktige elementer	Elementer som trekkes frem som viktige, enten for prosessen eller for suksess i organisasjonen.
	Konsekvenser	Hva de ønsker at endringen skal føre til, hva de antar den fører til, eller hva den faktisk har ført til.
	Rom for justering	Utsagn som fremstiller beslutninger og valg i relasjon til endringen, som rom for justering og utvikling.

Tabell 4: Tema-tabell II

5.2.1 Endringsprosess

Bakgrunn

I dokumentene trekkes partnerskapet med Altibox frem, og hvordan det er en sentral del i selskapets strategi. De opplyser at siden partnerskapet fører til en separat verdikjede for *Privat*, er det naturlig å endre organiseringen, da forutsetningene for synergier på tvers faller bort. Som en del av vekststrategien har blant annet målet om å bli “*en av landets beste arbeidsplasser*”, samt utvikle nye vekstområder. Inn i dette ligger behovet for å finne nye forretningsområder, og dermed sette inn dedikerte ressurser. Dette for å bevare EB som en “*vekstkraftig virksomhet*”. I tillegg er en del av ‘bildet’ at de opplever å ha et uforløst potensial i bedriftsmarkedet. Dermed oppsto et konkret behov for en organisasjonsendring:

“Hensikten med denne endringen er å harmonisere organisasjonsmodellen opp mot de nye forutsetningene, samtidig som kulturen og fellesskapet ivaretas.”

Det var ønskelig å flytte organisasjonsmodell fra funksjonsorganisering til segmentorganisering, på bakgrunn av det overordnede målet om at helheten blir bedre ivaretatt. Vurderinger de videre gjorde knyttet til innplassering av funksjoner, hadde utgangspunkt i “*strategiske mål, effektiv drift og hensiktsmessighet i forhold til kompetansefelleskap og kritisk masse på fagområder*”. Mye av informasjonen relatert til *bakgrunn* blir nevnt på tvers i de ulike dokumentene, slik at de ansatte får repetert dette både gjennom møter og skriftlige dokumenter.

Prosess

I begynnelsen av endringsprosessen var de tydelige på at den eksisterende organiseringen ville være 100% gjeldende frem til ikrafttreddelsen av ny organisering:

“I parallell må det jobbes med spesifisering på funksjoner og grensesnitt i ny modell.”

Det presiseres at det i overgangsperioden var viktig med “*fleksibilitet og koordinering*” for å sikre at “*så lite som mulig faller mellom to stoler*”. Samtidig påpekes betydningen av god dialog mellom ledere, og at de prinsipielle spørsmålene løftes til ledergruppen. Dette for å sikre en helhetlig organisering. De skriver at det vil være naturlig med undersøkelser og møter underveis, for å utforme funksjoner. Videre beskrives det at hovedoppgaven til den nye ledergruppen er:

“[...] å kvalitetssikre og justere funksjonsplassering og ikke minst innplassering av enkeltpersoner.”

Videre trekker de frem at det er viktig å løfte diskusjoner knyttet til overlevering av oppgaver og arbeidsstrømmer, mellom segmentene og fellesfunksjoner. I et av dokumentene skrevet i etterkant av endringsprosessen, nevner de at de fortsatt er på vei mot noe nytt og ikke vil være “fremme” på en stund. De legger frem at folk har ulike forutsetninger og ulikt tempo, men at “nå må vi stole på prosessen, i trygg visshet om at alt blir bra”.

Kommunikasjon

Før ledelsen informerte om at det var planlagt en endring, hadde de utformet en strategi for kommunikasjon. De informerte i første møtet om datoer for planlagte, fremtidige møter, og forklarte i korte trekk hva de ville gå ut på, eksempelvis:

“18.10.2021: Presentasjon av forslag til funksjoner i de enkelte avdelingene”

Denne informasjonen ble gjentatt ved flere påfølgende møter, og gjennom en rekke dokumenter. På den måten ble ansatte minnet på det som var viktig, og kunne enkelt finne tilbake til informasjonen. I sammenheng med en av disse prosessene ble det lagt frem at det ville være mulighet for å melde inn ønsker om oppgaver. De så det også hensiktsmessig å minne om:

“De aller fleste kommer til å fortsette med sammenlignbare oppgaver som i dag, men i en ny organisasjonsstruktur.”

Involvering

“Involvering er avgjørende for å lykkes med en ny modell, både i utforming og implementering... Alle ansatte har vært invitert til å dele refleksjoner og gi innspill underveis.”

Det påpekes at flere har benyttet seg av muligheten til å komme med innspill, og at de har vært verdifulle i å skulle bekrefte og justere modellen. Blant annet var de veldig tydelige på at de ønsket forslag til navn på avdelingene i den nye organiseringen:

“Vi verdsetter initiativ fra de ansatte, har organisert oss for best mulig samhandling”

De fremmer at de har forsøkt å ha en “åpen og involverende prosess”, og hvor innplasseringer av ansatte ville foregå i dialog med den enkelte. Selv om det ble lagt opp til individuelle møter, ønsket de å tydeliggjøre muligheten til å be om en samtale, enten for å stille spørsmål eller dele betraktninger. Samtidig var det også *“velkomment med innspill per e-post.”*

Viktige elementer

For å lykkes med en endring, og som organisasjon, er det flere faktorer som innvirker. I starten av endringsprosessen la de frem en liste over suksesskriterier, som innebar god samhandling, åpenhet og tillit, å finne hensiktsmessige løsninger, samt ivaretagelse og utvikling av bedriftskulturen. Videre presiserer de at det i arbeidet med ny organisering er viktig å huske på at man skal dele opp ansvar i hensiktsmessige områder, slik at man *“ivaretar helheten i oppgavene man skal utføre og målene man skal oppnå”*. I forbindelse med dette trekker de frem at oppgaver de ser *“faller mellom to stoler”* må løses på organisasjons- eller individnivå, slik at oppgaven ivaretas.

Som en integrert verdikjede er det stor avhengighet mellom avdelinger og individer for å skape resultater. En viktig del blir dermed å forme gode team som utfordrer og komplementerer hverandre. Når de i forbindelse med omorganiseringen skal etablere og fornye samarbeid, er det viktig å huske på at folk bærer med seg *“bagasje”* i form av erfaringer:

“Omorganiseringen er en ny start, og vi kan, og bør, tillate oss å bli kjent på nytt”.

Noe som nevnes i strategien er ønsket om å *“oppretholde og videreutvikle posisjonen som en ledende kompetansearbeidsplass med enestående bedriftskultur i innlandet”*. I den sammenheng ser de det som nyttig å stimulere ansatte til å involvere seg i både egen og selskapets utvikling, for å ivareta og utvikle bedriftskulturen og arbeidsmiljøet. Samtidig trekker de frem at de må optimalisere organiseringen med utgangspunkt i den nye segmentstrukturen, og tilpasse ressurs-sammensetningen sin til fremtidige behov. Inn i dette kan det også trekkes frem noen av styrkene de nevner virksomheten innehar, som *endringsvillighet og kultur*.

Konsekvenser

Før endringen var de bevisste på at den kunne lede til større grad av autonomi mellom avdelingene, og dermed var det viktig å bevare fellesskapet. Samtidig var det i den nye modellen en rekke utviklingsmuligheter for den enkelte, særlig knyttet til satsingen på nye tjenester. De påpeker videre at segmentorganiseringen legger grunnlaget for nytenkning omkring en mer helhetlig kundeopplevelse:

“Derfor må alle benytte anledningen til å se hvilke muligheter som ligger å utarbeide nye arbeidsprosesser, og også tenke nytt på hvordan vi løser oppgavene”.

Etter omorganiseringen beskriver de flere utfall, blant annet førte det til mange nye oppgaver, ansvar, rutiner og roller. De legger frem at de i løpet av 2022 gjorde 40 nye rekrutteringer, både i interne skifter og nyansettelser. Samtidig har flere roller blitt tydeliggjort, som igjen har ført til mer eierskap og handlingsrom. De er bevisste på at denne typen strukturelle endringer har betydning for og påvirkning på alle i organisasjonen, men at målet hele tiden har vært at de skal komme styrket ut av det som et fellesskap. Samtidig har de:

“[...] full tiltro til at dette er den beste løsningen for fremtiden. Slik skal vi være godt rustet til å videreutvikle selskapet”

Gjennom undersøkelsen til Great Place to Work har de avdekket endringer på enkelte faktorer, fra før og etter endringen. Blant annet har de sett en nedgang i *“ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer”* og *“ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres”*. Derimot har de hatt betydelig fremgang på faktorer som *“ledelsen har en klar oppfatning av hvor selskapet skal og hvordan vi skal komme dit”* og *“ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet”*. Det bør bemerkes at det er usikkert i hvilken grad man kan knyttet dette direkte til omorganiseringen.

Rom for justering

Gjennom enkelte av dokumentene legger de frem at:

“Organiseringen vil være gjenstand for utvikling. Innretningen på en organisasjonsmodell er ikke en konsekvens av en fasit, den er heller ikke uforanderlig”.

Samtidig forklares det at dokumentet som redegjør for endringens bakgrunn og plan, skal fungere som prosessnotat i vurderingene mot den nye organisasjonsstrukturen, og være en referanse i implementeringsprosessen.

Hensikten med den nye modellen er å bidra til mer effektiv måloppnåelse, samtidig vil det kunne utløse noen svakheter. Det presiseres at man må ta hensyn til slike svakheter ved innplassering i nye funksjoner, i sammenheng med oppgaveutførelse og faglig fellesskap:

“Dette vil være spørsmål som vil være gjenstand for utvikling”.

I sum viser funnene gjennom organisasjonsdokumentene tydelig bakgrunnen for omorganiseringen, i det endrede forutsetninger førte til behovet for ny strategi og ny organisering. Det har vært en planlagt prosess med en godt utarbeidet kommunikasjonsstrategi, og de har vært tydelige på å presisere informasjon de anser som viktig for ansatte og ledere. Videre presiseres nyttigheten av dialog og samarbeid for å føre en hensiktsmessig prosess, og for ikke å “miste” arbeidsoppgaver og funksjoner. De har verdsatt initiativene til ansatte, og oppmuntret til involvering og innspill. Med bakgrunn i prosessen har de full tiltro til at endringen var nødvendig, og den beste løsningen for å utvikle seg til å bli det de ønsker i fremtiden.

6.0 Diskusjon

I dette kapitlet blir funnene fra intervjuene og organisasjonsdokumentene diskutert i sammenheng med teorien presentert i kapittel 2. Her vil hvert av de tre forskningsspørsmålene diskuteres hver for seg, før de avslutningsvis diskuteres i tilknytning til hovedproblemstillingen, gjennom en oppsummerende diskusjon.

6.1 Hvordan formidler ansatte og ledere ulike narrativer av den samme endringen?

Sonenshein (2010) viser til hvordan ledere og ansatte forteller strategiske, sammenvevde fortellinger, som de gjerne pynter på og former en respons etter. Ser man til intervjuene gjennomført i denne avhandlingen, viser det seg at ansatte og ledere har formet ulike narrativer i tråd med disse teoretiske forklaringene. Sonenshein (2010) deler narrativer opp etter tre kategorier. Først trekker han frem progressive narrativ, som beskriver mer positive hendelser om hvordan organisasjonen forbedres gjennom den nye retningen. En del av informantene formidler slike progressive narrativer, i det de opplever at organisasjonen gir mer mening etter omorganiseringen. De nevner at det har ført til en mer samlet verdikjede, bedre samarbeid mellom avdelinger, at det er lettere å få hjelp, og at de har større eierskap til prosesser. En av informantene hevder til og med at hverdagen har blitt litt bedre. De informantene som nevner nesten utelukkende positive fortellinger, påpeker samtidig at det er slik de oppfatter at andre rundt dem også erfarer det. Videre viser informantene til at de har blitt mer “spisset” og spesialisert, og at endringen har ført til muligheten for nye prosjekter som før ikke ville vært mulig. Det trekkes frem nye kollegaer og oppgaver, samt at endringen brakte nye muligheter og at disse var like for alle. Altså fortellinger om hvordan organisasjonen er forbedret som følge av endringen.

Samtidig viser flere av informantene gjerne til innholdet i strategien, og bakgrunnen til endringen som er kommunisert i prosessen. Det formidles om et behov for endring i forbindelse med det nye partnerskapet til Altibox, i “jakten” på nye vekstområder, og som en del av veien til å nå den nye strategien EB har satt. Enkelte informanter nevner det som en konkret følge av endringen, at de nå har muligheten til å nå strategien sin. Dette relaterer til artikkelen av Bryant og Wolfram Cox (2004), hvor de ser nærmere på såkalte konverteringsnarrativ. Der beskrives

det at ansatte anser endringen som et vendepunkt, og omfavner ledelsens perspektiv om den “nye” organisasjonen, og internaliserer ledelsens verdier inn i egne narrativ.

Balogun et al. (2016) påpeker hvordan narrativ kan gjøre innholdet i organisasjonens strategi enklere å forstå, og at strategien i seg selv kan anses som en fortelling om den nåværende situasjonen og fremtiden man ønsker å oppnå. Gjennom dokumentene som ble delt i forbindelse med omstruktureringen, fortelles det om det nye partnerskapet de nå må utnytte, og hvordan synergier på tvers av avdelinger faller bort. Samtidig “maler” de et bilde på hvordan de skal bli en av de beste arbeidsplassene i landet og utvikle nye vekstområder. Det er blant annet her bakgrunnen til endringen ligger, i det at de kan bevare og videreutvikle EB som en vekstkraftig virksomhet og ledende kompetansesarbeidsplass. Balogun et al. (2016) forklarer samtidig at denne formidlingen av strategien som narrativ kan forbedre den følelsesmessige aksepten blant ansatte. Spørsmålet er dermed om det strategiske narrative i forbindelse med endringen i EB, har gjort det enklere for ansatte å følelsesmessig akseptere endringen. Ut ifra intervjuene tyder det på at det er ganske delt mellom informantene.

Dunford og Jones (2000) trekker frem at toppledelsen ikke får hindret prosessene med at ansatte former egne tolkninger omkring en endring. Derimot kan de forsøke å påvirke tolkningene gjennom å formidle egne forklaringer av hendelsene, og konsekvensene det kan medføre, da gjennom narrativ. Måten ledelsen i EB har formidlet bakgrunnen for endringen og samtidig viser til at det med ny organisering vil medføre nye utviklingsmuligheter, virker til å være forsøk på å formidle et narrativ som “leder” de ansatte i sin forståelse mot en ny og bedre organisasjon. Ut ifra intervjuene og det ovennevnte, kan det antas at det i noen grad har vært suksessfullt.

Ser vi tilbake til Sonenshein (2010) og regressive narrativer, er dette mer negative fortellinger som knyttes til endringsmotstand, og hvor man opplever at man mister noe ved den eksisterende tilstanden som man verdsetter. Her gir enkelte informanter uttrykk for at de tildels forstår bakgrunnen til endringen, men ikke helt. Det fortelles samtidig at endringen oppleves som litt for lite gjennomtenkt. Det beskrives lengre avstand til ledelsen og mindre “tette” bånd, samt større avstand mellom de respektive segmentene. Enkelte formidler i større grad negative fortellinger om roller og ansvar som forsvant, og at problemet fortsatt ikke er adressert. Det kan antydes at mangelen på løsning har bidratt i de allerede negative narrative. I sammenheng med disse utfordringene nevnes faren for utbrenthet. █

Videre er det andre informanter som forteller om opplevelsen av å bli skilt ut fra avdelingen de før hadde tilhørighet i, og at det ledet til lite motivasjon og turnoverintensjon for en ansatt. Dette omhandler dog en gruppe som beskriver bestemte narrativ om at de ikke hører hjemme der de nå er plassert, et savn over slik det var, og at “ting var bedre før”. Samtidig beskrives følelser av meningsløshet og at arbeidet ikke lenger betyr noe. Her illustreres dette savnet etter noe som var i den eksisterende organisasjonen, som Sonenshein viser til. Disse negative følelsene og turnoverintensjonen er tilsvarende det Oreg et al. (2011) viser til, når det gjelder affektive og atferdsmessige faktorer som følger av endringer. Samtidig er det ikke så svart-hvitt, i det at informantene i denne gruppen selv mener det ville vært annerledes hadde de bare vært plassert i avdelingen de før tilhørte, og som de mener de tilhører.

Skillet mellom regressive og progressive narrativer mellom informantene i EB, refererer til funnene fra Stensaker et al. (2021) og Dawson og McLean (2013). I begge artiklene trekkes det frem hvordan ulike grupper former ulike narrativ. Stensaker et al. (2021) viser til at de som produserte regressive narrativ, hadde vanskeligheter med tilpasning og endringsaksept. Det kan blant informantene i denne studien tyde på at de som formidlet mer regressive narrativ også hadde vanskeligheter med tilpasning og aksept, i det de forteller at utfordringene er vedvarende og forståelsen er fortsatt er lav. Samtidig så Stensaker et al. (2021) på funksjonen av sted, og at det er større sannsynlighet for ansatte å utvikle regressive narrativer dersom endring fører til tap av særpreg, og kollektiv identitet er stedsbasert. Dette kan trekkes i sammenheng med intervjuene fra ansattgruppen som ble skilt ut fra Avdeling B, hvor det tyder på at noe av deres kollektive identitet hadde sammenheng med hvor i bedriften de før tilhørte.

Den tredje kategorien Sonenshein viser til er stabilitetsnarrativer, hvilket er fortellinger som beskriver hvordan organisasjonen bevarer nåværende tilstand. Det er flere informanter som forteller stabilitetsnarrativer, i det minste etter egen opplevelse av endringen. Flere hevder å ikke ha merket særlig til endringen, og at arbeidshverdagen deres er lik som før. Samtidig er det enkelte som trekker frem at de var forberedt på at de ikke kom til å merke endringen i hverdagen, og viser til at de har vært igjennom endringer tidligere. Dette formidles som at de er forholdsvis “trygge” i endringsprosessen, særlig når det hevdes at det ikke har hatt så stor innvirkning på hverdagen deres.

I det teori og empiri er drøftet opp i sammenheng, er det tydelig at det i forbindelse med endringer formidles ulike narrativer av ulike medlemmer. Enkelte i tråd med det ledelsen har forsøkt å formidle. Hvilke narrativ man utarbeider, henger sammen med grad av aksept og

tilpasning til endringen. Det antydes videre til at enkelte ansatte vil ha lettere for å akseptere endringen i syn med tiltenkt bakgrunn, mens andre vil streve mer med den nye organisasjonen, og forme regressive narrativ. Samtidig kan det være enkelte som opplever at hverdagen før og etter endringen er den samme. Sannsynligvis kan de ulike narrative delvis forklares basert på hver enkelt sin personlige erfaring med endringen og deres individuelle utgangspunkt.

6.2 Hvilken funksjon har involvering hatt i hvordan ansatte og ledere former seg en oppfatning av endringsprosessen?

Som nevnt tidligere er involvering brukt som et samlebegrep for informasjon, kommunikasjon, opplevd mulighet for påvirkning og aktiv deltakelse/involvering. Klein (1996) trekker frem noen viktige prinsipper for organisatorisk kommunikasjon. Først og fremst påpekes viktigheten av å formidle et tydelig budskap gjennom flere kanaler, for å øke hukommelsen. Informantene i EB forteller at det i kommunikasjonsprosessen ble gjennomført allmøter, hvor “alt til alle” ble informert. Videre benyttet ledelsen i EB digitale flater til oppfølging og utsending av dokumenter med informasjonen de ga gjennom møtene. Her kommer Klein (1996) sitt andre punkt inn, hvilket er at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon legger opp til interaktivitet, og mulighet for å hindre uklarheter. Whelan-Berry et al. (2003) belyser samtidig viktigheten av å dele visjonen samtidig for alle ansatte og ledere uavhengig nivå, for å legge til rette for et felles tempo av endringen på tvers av de ulike organisatoriske nivåene. Informantene beskriver kommunikasjonsprosessen som tidlig, tydelig og ryddig. Videre forteller de om en god prosess i begynnelsen av endringen, hvor de satte tydelige datoer for møter, og hvor det var tett mellom informasjonen. Gjennom dokumentene viser det seg at de har presisert enkelte ting gjentatte ganger, av det ledelsen opplevde som viktig kommunikasjon.

Klein (1996) påpeker videre nyttigheten og den symbolske verdien av at kommunikasjonen kommer fra ledelsen, og at det vil ha større praktisk betydning. All informasjonen ble i forbindelse med denne endringen formidlet gjennom ledergruppen som initierte endringen. Videre trekker Klein (1996) inn at det er den personlige relevante kommunikasjonen som ivaretas av den enkelte, noe som kan være forklarende i sammenheng med enkelte av informantene som viste lite interesse for kommunikasjonen. Dette fordi de ikke opplevde at det ville påvirke dem, og at det dermed ikke var interessant.

Troverdig, betimelig, effektiv og støttende er hva annen forskning viser til som essensielt i relasjon til endringskommunikasjon, blant annet av Bordia et al. (2004), Oreg et al. (2011), og Rosenberg og Keller (2016). Samtidig blir det gjennom de to førstnevnte artiklene, samt av Neill et al. (2020), presisert at et åpent og deltakende kommunikasjonsmiljø bidrar til ansattes endringsstøtte. I det informantene beskriver kommunikasjonen i EB som tidlig og tydelig, kan det antas at de opplever at det både var betimelig, effektivt og relevant. Det at informasjonen i dokumentene i stor grad samsvarer med slik prosessen blir beskrevet av informantene, kan videre tyde på at kommunikasjonen var troverdig. I sammenheng kan det antas at dette førte til en opplevelse av et godt kommunikasjonsmiljø, og bidro til at enkelte ansatte utviste positivitet og støtte for endringen.

Videre viser Schulz-Knappe et al. (2019) til at endringskommunikasjon er viktig for å håndtere bekymringer ansatte kan ha til endringen, og at hele 20% av variasjonen i endringsholdninger kom fra kommunikasjonsvariabler. Informantene forteller om tidlig betryggelse fra ledelsen på at det ikke ville være noen som mistet jobben i prosessen, og gjennom dokumentene minnet de om at det for mange ikke ville bli store forskjeller i hverdagen. At ledelsen adresserte dette tidlig i prosessen kan dermed hatt innvirkning på graden av støtte eller motstand. I den sammenheng viser Choi (2011) til at åpen informasjon er positivt relatert til endringsforpliktelse, noe som kan illustreres gjennom informanter som nevner utelukkende positive utfall ved endringen.

I det en endring utvikler seg og tydeliggjøres, vil det være mer viktig med møter på lavere nivåer i organisasjonen, påpeker Klein (1996). Informantene gir uttrykk for at det var svært varierende hvor mye de "jobbet" med endringen i de ulike avdelingene. Enkelte nevner at det var noen avdelingsmøter relatert til endringen, andre forteller om et par workshops de har vært delaktige på. Klein (1996) viser videre til et konkret tilfelle med flere fabrikker som gjennomgikk en endring, hvor de fleste opplevde negativ påvirkning. Det som skilte seg ut var én fabrikk hvor det ble gjort ekstra innsats for å håndtere konkrete spørsmål rundt hva, hvordan og hvorfor de skulle endres. Noe som i stor grad nøytraliserte den negative påvirkningen. Dette kan trekkes i sammenheng med at det er enkelte ansatte i EB som forteller om sine negative opplevelser av endringen, og som samtidig forteller at det har vært få prosesser på avdeling- eller team-nivå. Det kan tyde på at mer kommunikasjon på lavere nivåer tildels kunne redusert eller nøytralisert den negative opplevelsen.

Balogun et al. (2016) påpeker at det for toppledelsen er nyttig med kapabiliteter for å lytte og verdsette kommunikasjon oppover. Dette både i form av lytting og dialog, nedenfra-og-opp. Videre påpekes det at selv om man som leder ikke alltid kan løse problemene ansatte viser til, er ikke viktigheten av å lytte og anerkjenne det mindre viktig. Enkelte av informantene nevner problematikk i hverdagen, og at de har hatt problemer med å løfte det. En grunn til det antas av informantene å være fordi de endret ledergruppen samtidig som de omorganiserte, og at den nye ledergruppen ikke har den samme historien og forståelsen til endringen. Andre informanter nevner at utfordringene er løftet og anerkjent, men at det likevel ikke har blitt løst. Balogun et al. (2016) nevner videre at det å kunne flagge bekymringer og dele ideer bidrar til ansattes sensemaking. Det tydeliggjøres ikke i hvilken grad informantene opplever det som positivt at problematikken anerkjennes, da de nåværende (samme) utfordringene fortsatt preger hverdagen deres. Muligens kan man da tenke at graden av positiv virkning henger sammen med hvor mye utfordringene “smerter” i arbeidshverdagen. Klein (1996) viser til det samme eksempelet nevnt ovenfor, og at det i den forbindelse førte til nedgang i jobbtilfredsheten blant ansatte. Videre påpekes det at en av de fremtredende faktorene for nedgangen var at de ikke opplevde å bli hørt når det kom til klager.

Enkelte deler av det informantene trekker frem som utfordringer, blant annet med arbeidsoppgaver og ansvar som ikke lenger adresseres, er ting de i dokumentene formidler som viktige faktorer å ivareta. Det fremmes gjennom kommunikasjonen relatert til endringen at mye av det er forslag, og at det er rom for justeringer. Samtidig presiseres det at de må være bevisste på overlevering av arbeidsstrømmer og oppgaver, samt sørge for at så lite som mulig “faller mellom to stoler”. Enkelte av informantene trekker frem dette i intervjuene, og legger det frem som en slags forventning til at dette er ting som dermed skulle vært i orden. Det kan dermed antas at mangelen på å “levere” på disse områdene har bidratt i frustrasjonen og i sensemaking-prosessene til informantene.

Bordia et al. (2004) påpeker at for å redusere mer jobbrelatert usikkerhet, er det nødvendig med mer deltakende strategier enn informasjon og kommunikasjon. Her belyser de at når utfordringene er av større betydning for ansatte, vil det kreve mer involvering slik at de opplever å ha bidratt i beslutningstakingen. I den forbindelse er det nevnt lite om aktiv deltakelse blant informantene. Noen forteller at det har vært gode muligheter for innspill, noe som også har blitt formidlet gjennom dokumentene. Der trekkes det frem at de har forsøkt å ha en åpen og involverende prosess, hvor ansatte har vært invitert til å komme med refleksjoner og innspill underveis. Likevel forteller enkelte informanter om at de ikke har opplevd muligheten til å

komme med innspill som reell, og en informant mener det har vært dårlig med involvering. Dette er både blant de som nevner å oppleve utfordringer, men også blant andre informanter.

Forskjellene mellom det som er blitt lagt frem gjennom dokumentene, og det informantene opplever av reell mulighet til å påvirke og involveres, kan trekkes i sammenheng med Balogun et al. (2016) og endringsstilene de viser til. Der trekkes det frem beskrivelser av prosesser med ulike nivåer av involvering blant ansatte. Her kan dokumentene og uttalelser fra informanter som bidro i utarbeidelse av endringen, tyde på at de forsøkte å ha en prosess tilsvarende deltakelse. Dette går ut på at ansatte vil involveres i hvordan de skal levere endringen, og i enkelte aspekter rundt hvordan. Lederne har kontroll over utfallet, men bidrar til forenkling i utformingen av beslutninger. En fallgrube som trekkes frem her er at ansatte kan oppfatte det som “manipulasjon”, da det legges frem som en tjeneste uten at det egentlig gjøres noe med. Flere av disse beskrivelsene kan tolkes å samsvare med både informanter som nevner gode muligheter for påvirkning, men også de som opplever at det ikke har vært en reell mulighet å bidra. Andre informanter beskriver opplevelser i tråd med Balogun et al. (2016) sin endringsstil *retning*. Her tar endringsledelsen de fleste avgjørelsene om hva og hvordan det skal endres. Ansatte blir invitert til å delta, men i ganske moderat grad. Enkelte informanter forteller at de har opplevd endringen som ferdig bestemt, og at de ikke har hatt noe å si på det.

Brown og Cregan (2008) bemerker hvordan ansattes engasjement for involvering vil variere ettersom hvordan de opplever at deltakelsen deres ville hatt virkninger. Av flere av informantene gis det ikke tydelig uttrykk for ønsket om å involveres mer, men det kan ikke nødvendigvis trekkes direkte sammenheng med det Brown og Cregan (2008) påpeker. De som eksplisitt har gitt uttrykk for at de ønsket mer involvering er de informantene, som tidligere nevnt, opplever å ha erfart problemer som følge av endringen. Det kan være at engasjementet deres for involvering kommer av virkningen de antar det har, men i større grad vil det antas at det er fordi de ikke er tilfreds med utfallet. Spørsmålet her er om andre informanter hadde en større forventning til og interesse for å involveres i begynnelsen av prosessen, enn det som har kommet til uttrykk gjennom intervjuer nå i etterkant.

Diskusjonen ovenfor viser til funksjonen de ulike formene for involvering har i sammenheng med ansattes endringsoppfatning, og utfordringene i å vurdere hva som er best i den konkrete situasjonen. Som presentert i teorikapittelet viser Involveringstrakten (se Figur 2, s.X) hvordan man beveger seg mellom passiv og aktiv involvering, og enveis- toveis og “flerveis”-kommunikasjon.

Involvering som helhet har hatt ulik innvirkning på hvordan informantene har formet seg en oppfatning. De fleste forteller om en god prosess i begynnelsen hvor det ble tydelig og åpent kommunisert om endringsprosessen og hensikten, noe som kan ha bidratt til endringsforpliktelse blant informantene. Samtidig har viktigheten av den prosessen støttet i en rekke teori. At usikkerheten rundt nedbemanning raskt ble adressert, var for flere en trygghet da det kanskje var usikkerheten de kjente på. I det endringen har utviklet seg har også oppfatningene om mer deltakende muligheter blitt delt. Enkelte mener det har vært gode muligheter for å påvirke, mens andre opplever at det har vært en satt prosess med lite involvering og lite påvirkning. Det kan tyde på at intensjonen til ledelsen var en mer involverende og deltakende prosess, men at det for flere av informantene var et budskap som ikke nådde frem. Det kan antydes at dersom informantene som opplevde utfordringer av større betydning hadde blitt mer involvert, kunne det mulig ha endret den negative opplevelsen i noen grad.

6.3 På hvilke måter har opplevd konsekvens av endringen hatt betydning for sensemaking-prosesser?

I sammenheng med opplevd konsekvens av endringen og sensemaking, har det vist seg å være varierende opplevelser. Hvordan hver enkelt informant har opplevd konsekvensene har hatt betydning for den totale meningen de har formet for endringsinitiativet. Som i de andre aspektene nevnt tidligere, er det også her de som har erfart positive, fordelaktige konsekvenser, og de som har erfart mer utfordrende og negative følger. Choi (2011) viser til at endringsmottakere i større grad vil oppleve endringsforpliktelse dersom de kan dra fordeler av den. Oreg et al. (2011) viser til noe lignende i at endringen støttes ettersom man opplever den som skadelig eller fordelaktig.

De som påpeker å ha opplevd positive, personlige konsekvenser har formet seg en mening av at endringen var til det bedre, og at endringen var nødvendig for at de skal få til det de ønsker i organisasjonen. Det er også blant disse informantene mer fokus på det som har blitt formidlet av ledelsen, gjennom møter og dokumenter. Dette tyder kanskje på at sensegiving-forsøket til ledelsen nådde frem til disse informantene i større grad, hvor de formet seg samsvarende meninger av endringen.

På den annen side påpeker Choi (2011) at man kan ha generelle holdninger til endringer, men at man også kan ha en konkret holdning til en spesifikk endring. Dette har sammenheng med hvordan man evaluerer utfordringer som følger med endringen. Jones et al. (2008) påpeker også at endringer kan gi konkrete utfordringer på ulike nivåer, og dermed føre til at den vurderes forskjellig. Ser man da til det informantene påpeker vil det kunne bety at de som har utfordringer og beskriver negative aspekter ikke nødvendigvis er negative i seg selv, men mer til det personlige utfallet. Dette relaterer til funnene av Jones et al. (2008), som viser til at endringsmottakere ikke motsetter seg selve endringen, men de uønskede utfallene. I den grad informantene har erfart personlige konsekvenser i negativ forstand, vil de tilsynelatende forme en oppfatning av at det har vært en prosess med flere ulemper enn fordeler. Oreg et al. (2011) viser til at det er en forskjell på å være forpliktet til organisasjonen eller til endringen. Dersom ansatte er forpliktet til aspekter ved slik jobben deres var før endringen og den daværende funksjonen, er det mindre relatert til positive reaksjoner til endringen. Det kan eksempelvis da trekkes frem den gruppen av informanter som ble skilt ut fra sin tidligere avdeling, hvor de potensielt var mer forpliktet til den funksjonen de da hadde. Noe som muligens har bidratt i deres sensemaking-prosess, og hvordan de har formet en negativ mening.

I relasjon til dette viser Bordia et al. (2004) til at omstruktureringer og endring i arbeidsenheter kan føre til at ansatte mister et referansepunkt over hvor de hører hjemme i organisasjonen, og dermed kan tolke det som en "trussel" mot selvtilliten deres. Av informantene i den gjeldende avdelingen ble det formidlet sterke oppfatninger av at de ikke hørte hjemme der, noe som kan støtte oppunder det Bordia et al. (2004) viser til. Stensaker et al. (2021) trekker frem i sin artikkel at dersom en endring fører til tap av særpreg eller at kollektiv identitet er basert på stedsbaserte differanser, vil de være mer sannsynlig for å utvikle regressive narrativer, noe som igjen kan føre til en negativ oppfatning av endringen. Dette kan antyde at informantene i avdelingen som ble skilt ut tildels er negative fordi de opplevde et visst tap av identitet i det de ble flyttet til en avdeling de ikke opplever den samme tilhørigheten. Dawson og McLean (2013) viser til hvordan en gruppe arbeidere delte frustrasjoner og deltok i kollektiv sensemaking, som førte til en følelse av at de var en samlet enhet med en felles forståelse for at de var ofre i endringsprosessen. Dette kan antyde at den utskilte gruppen som formidler negative opplevelser har erfart en tilsvarende prosess.

Det kan virke som at informanter som har opplevd negative konsekvenser i større grad har hatt separate sensemaking-prosesser fra sensegiving-forsøket til ledelsen. Dette relaterer til Balogun og Johnson (2004) sin artikkel, hvor de påpeker at endringer kan føre til utilsiktede følger, så

vel som intenderte følger. Dette i forhold til at medlemmer former seg meninger gjennom sosiale prosesser med andre, utenfor ledelsens kontroll og strategiutforming. Samtidig vil man i situasjoner med stor usikkerhet forsøke å tette “hullene” med informasjon, i forsøk på å avklare situasjonen. I dette tilfellet viser enkelte av informantene til konsekvenser av endringen, i form av utfordringer knyttet til ansvar og oppgaver som forsvant og ikke ble adressert. Det påpekes videre at det har ført til suboptimale løsninger og “brannslukking”. Dette viser til at der hvor informantene har opplevd utfordringer, har de kanskje formet seg negative meninger i det det ikke eksisterer andre (positive) forklaringer som kan avklare situasjonen deres. Det har muligens vært lettere for de som har erfart negative konsekvenser å engasjere seg i kollektiv sensemaking, da de forsøker å bruke sosiale relasjoner til å skape en forståelse og mening av det som skjer.

Stensaker et al. (2021) viser til hvordan sosiale aspekter ved sensemaking fører til at grupper engasjerer seg i kollektiv sensemaking. Ut ifra intervjuene virker det som at informantene kan ha drevet med kollektiv sensemaking i sine respektive team eller avdelinger, da det gjerne er flere som tilhører samme gruppe som fremmer de samme meningene og forteller om de samme opplevelsene. De som har opplevd positive konsekvenser erfarer at dette er noe andre rundt dem også har erfart, og lignende for de som i større grad har opplevd utfordringer og negative konsekvenser. Selv om de har en fri arbeidsstil, er det hovedsakelig de som tilhører samme miljø og som har opplevd den samme “graden” av endringen, som har formet like meninger, enten positivt eller negativt. Det kan tenkes at disse prosessene med kollektiv sensemaking har ført til å forsterke de meningsoppfatningene informantene allerede har. Bartunek et al. (2006) argumenterer med viktigheten av forståelse for at meninger blant endringsmottakere kan være mer komplekse enn først antatt av endringslederne, noe som kan være nyttig forståelse i sammenheng med det ovennevnte.

Det blir av flere informanter nevnt at de fortsatt kjenner på utfordringene og konsekvensene som fulgte med endringen. Dette tyder på at mens kanskje flertallet har kunnet legge fra seg endringen og fortsatt hverdagen i den “nye” organisasjonen, er det enda noen som opplever at de er under endring, da problemene ikke enda er løst og ting fortsatt ikke er helt på plass. Dette viser igjen til at ulike nivåer kan oppleve ulike konsekvenser, og det Whelan-Berry et al. (2003) og Kraft et al. (2018) trekker frem om at de ulike nivåene kan være usynkrone i prosessen, og går gjennom sensemaking-prosessen ved ulike faser.

Hvordan ansatte og ledere har opplevd ulike konsekvenser som følge av omorganiseringen, har hatt betydning for hvordan de har formet seg meninger av den totale endringen. De som har erfart positive konsekvenser som påvirker hverdagen, former seg også positive meninger av den totale endringen gjennom sensemaking-prosesser. Det samme gjelder for dem som har erfart negative konsekvenser. At man har negative holdninger til en konkret endring, betyr ikke at man generelt er negativ til endringer, men at man i større grad motsetter seg det uønskede utfallet. Meningene til enkeltindivider er gjerne formet gjennom disse personlige erfaringene, og hvordan de deler disse meningene med sine nærmeste. Slik kan den kollektive sensemakingen innad i team og avdelinger potensielt forsterke og skape “konsensus” rundt den eksisterende meningen. Det tyder på at de som har erfart den samme “graden” av konsekvenser, har like meningsoppfatninger.

6.4 Oppsummerende diskusjon

Gjennom denne studien er det sett nærmere på hvordan ulike organisasjonsmedlemmer opplever en endringsprosess, satt i sammenheng med temaer som narrativer, involvering og sensemaking. I dette delkapittelet blir funnene i studien oppsummert, og problemstillingen som skal besvares er:

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen?

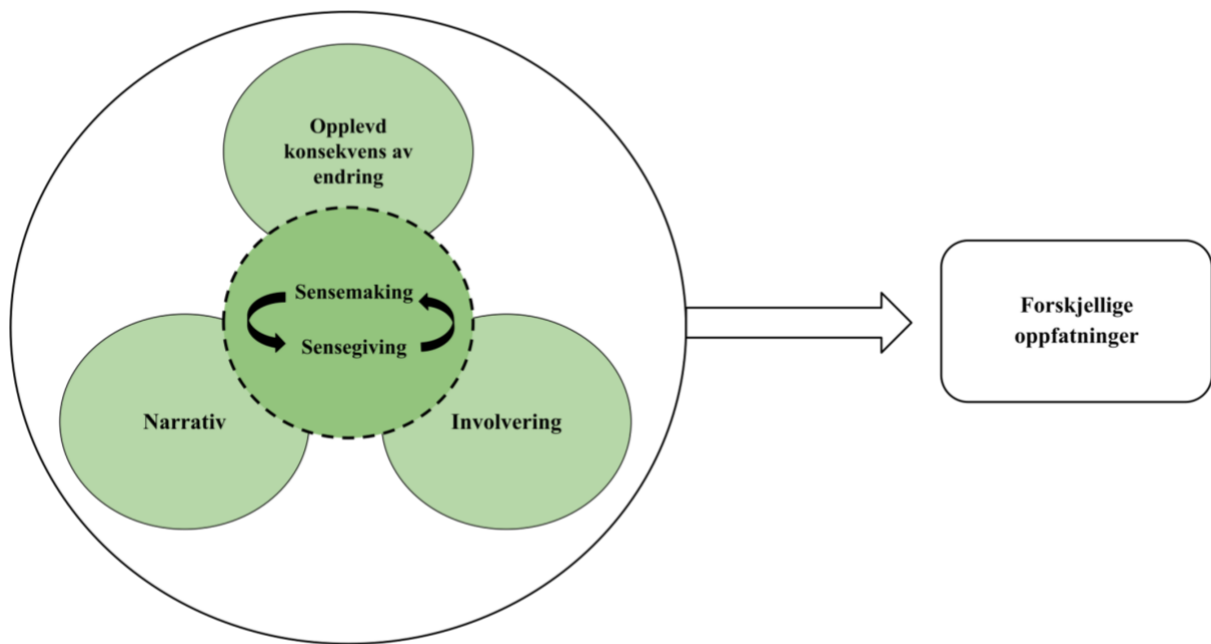
Tidligere er det forsket på hvordan medlemmer av organisasjoner former seg ulike narrativer av en endring, og som videre utvikler seg kollektivt med resten av organisasjonen. Fortellinger utgjør et komplekst bilde av tidligere erfaringer, og antatte virkeligheter. Funnene i denne avhandlingen viser til hvordan narrativ brukes for både å formidle, og forstå endringen og dens bakgrunn. Samtidig viser det til hvordan fortellinger ansatte og ledere formidler, henger sammen med tilpasning og aksept av endringen.

I relasjon til ulike aspekter av involvering, er det blant annet tidligere forsket på hvordan det er behov for en godt planlagt og tilpasset kommunikasjonsstrategi. Videre vises det til viktigheten av formell kommunikasjon “nedover”, men også lytting, forståelse og inkludering nedenfra-og-opp. Det trekkes samtidig frem at det ikke alltid er tilstrekkelig med informasjon og kommunikasjon, men at det kan være nødvendig med mer aktiv involvering. Funnene viser til

viktigheten av en god prosess i begynnelsen av en endring, og at man tidlig adresserer usikkerheter. Samtidig kommer det frem at i sammenheng med avgjørelser som påvirker ansattes og lederes hverdag, er det ønskelig med mer aktiv deltakelse og involvering. Videre kan det tenkes at ledelsen har hatt en annen intensjon bak graden av involvering, enn det som har blitt oppfattet av informantene.

Tidligere forskning på sensemaking viser til hvordan ulike organisasjonsmedlemmer former seg meninger om en endring, som videre kan påvirke endringsutfallet. Videre trekkes det frem hvordan historie (bakgrunn og erfaring) og kontekst spiller inn i sensemaking-prosessen. Samtidig er det slik at sensemaking er en sammenknyttet og uatskillelig prosess fra sensegiving, da de forekommer i en dynamisk syklus. Funnene her viser også til ulike erfaringer med endringen, med ulike konsekvenser. Etersom man har opplevd positive eller negative konsekvenser, vil man forme meninger deretter. Samtidig antyder funnene at negative meninger kommer som en følge av uønskede utfall. Meninger enkeltindivider former seg, deles gjerne gjennom sosial interaksjon blant andre i teamet eller avdelingen, hvor man kan oppleve støtte og dermed få forsterket meningene man allerede har formet seg.

Noe som dukket opp gjentatte ganger i løpet av intervjuene, var informantenes ønske om justering og evaluering. Kraft et al. (2018) viser til at ledelsen bør gi rom for evalueringer med hensyn til både fordeler og ulemper, og at en slik åpen prosess vil kunne sørge for en balansert, felles forståelse av endringen. Det nevnes av flere at de opplever et behov for å få adressert utfordringene som fortsatt er tilstede i hverdagen, og for å kunne diskutere rundt prosesser de ser ikke er optimale etter endringen. Det ble formidlet en overgangsfase for ivaretagelse av roller og ansvar som skulle flyttes og byttes, men som av informantene ikke opplevde at ble avsluttet og videreført. En evalueringsprosess kunne sådan vært en nyttig funksjon i å la informantene få dele av sine erfaringer, "lufte" frustrasjoner og utfordringer, og i fellesskap løse disse elementene som "smerter" i hverdagen. Samtidig kan en formell evalueringsprosess være nyttig for organisasjonen i å hente ut læring for fremtidige endringer og lignende prosesser. Armenakis og Harris (2009) påpeker at det å evaluere endringen underveis ved ulike stadier, vil fremheve hvordan endringen har påvirket informantenes meninger og følelser.



Figur 4: Sammenhengs-modell

Figur 4 illustrerer hvordan de ulike elementene; narrativer, involvering og opplevd konsekvens, virker inn i sensemaking-sensegiving-prosesser, og samlet fører til ulike oppfatninger av den samme endringen. Det er på ingen måte en kausal modell da det ikke er forsket på før og etter, og det ikke er noen hensikt å besvare et virkningsforhold mellom temaene. Derimot er det for å visualisere den antatte sammenhengen som fremmes gjennom avhandlingen. Dog utelater ikke dette muligheten for at andre forhold kan ha betydning, eller at det i annen forskning ikke viser seg å ha noen sammenheng.

Funnene i sin helhet viser til viktigheten av forståelsen for at endringer er komplekse, kontekstavhengige fenomener. Det er tydelig forskjellige opplevelser blant ansatte og ledere, av den samme endringsprosessen. Selv om det kan fremstilles slik gjennom fokuserte samtaler, er det likevel sjeldent ensidig positivt eller negativt. Dog kan det være konkrete konsekvenser, enten positive eller negative, som preger den opplevde endringsprosessen og hverdagen til hver enkelt ansatt og leder. Summen av disse funnene viser til pågående prosesser av sensemaking og sensegiving, som konstant påvirkes av endringens kontekst, samt faktorer som opplevd konsekvens og aspekter ved involvering. Det viser samtidig til at man ikke bør undervurdere funksjonen av delte opplevelser, og hvordan det kan skape konsensus i meningsoppfatningene. Funnene viser til nyttigheten av å anerkjenne de ulike reaksjonene og behovene ansatte kan ha i forbindelse med endringsprosessen, slik at man kan påvirke sensemaking-prosessene med betydningsfull sensegiving for den konkrete konteksten.

6.5 Teoretiske implikasjoner

Funnene i avhandlingen støtter tidligere forskning på hvordan narrativer, og sensemaking og sensegiving er viktige konsepter i sammenheng med endringsutfall. Samtidig gir den ytterligere bidrag til teori gjennom fokuset på involvering som et mangefasettert konsept i forbindelse med endringsprosesser. Videre kan det være interessant å se på endringsprosesser i andre bedrifter som er samlokalisert, for å se om de samme faktorene viser seg gjeldende i lignende kontekster. Samtidig kan det være interessant å gjøre det samme i ulike praktiske kontekster. Et annet nyttig bidrag er hvordan opplevd konsekvens tilsynelatende henger sammen med forming av ulike narrativer og sensemaking-prosesser.

6.6 Praktiske implikasjoner

Avhandlingen bidrar til økt kunnskap og forståelse for hvordan ansatte i ulike deler av en organisasjon former seg ulike meninger, gjennom samme endring. Samtidig viser det til viktige læringspunkter i hvordan organisasjonsmedlemmer har forskjellige behov og hensyn i løpet av en endringsprosess, og at dette er knyttet til opplevde konsekvenser av endringen.

Funnene fremhever videre betydningen av at ledere anerkjenner kompleksiteten av involvering og kommunikasjon i en endringsprosess. Dette innebærer forståelse for at det kan være mange fallgruver på veien fra informasjon, til kommunikasjon, og til aktiv involvering. Dersom man som endringsleder ønsker å aktivt involvere øvrige medlemmer, trengs det handlinger som følger intensjonen. Samt viser det til at evaluering av endringer kan være nyttig for å skape felles forståelse og gi endringsledere nyttig læring for videre prosesser. Studien gir viktige bidrag til lignende bedrifter i bransjer med høyt endringstempo.

6.7 Avhandlingens begrensninger

Valgene tatt underveis i avhandlingen har betydning for studien, eksempelvis i relasjon til utvalget, forskningsdesignet og valg av analysemetode. Eksempelvis var det ikke et jevnt utvalg av ansatte fra hver avdeling, noe som kan ha ført til et skjevfordelt syn. Anonymisering av data har ført til begrensninger for hva som ble inkludert i analyse og presentasjon av funn, samt diskusjon. Det kan ha ført til at nyttig data ikke har blitt presentert.

At studien er en enkeltcase-studie vil si at funnene er begrenset til den konkrete konteksten. Dette på grunn av tiden og ressursene til rådighet. Alle dataene ble innhentet over et år etter at endringen ble implementert, noe som kan ha betydning for funnene.

6.8 Videre forskning

Gjennom denne avhandlingen har det blitt avdekket flere interessepunkter, og særlig i forbindelse med opplevd konsekvens og involvering. På grunn av behovet for avgrensning ble ikke alle faktorene inkludert. Det kunne dermed blitt forsket videre hvordan arbeidsplassutforming (eksempelvis åpent kontorlandskap kontra aktivitetsbasert arbeidsplass), har en betydning for endringsprosesser og hvordan organisasjonsmedlemmer former seg en oppfatning av endringen.

Det vil være interessant å forske videre på aspekter ved involvering og opplevd konsekvens i sammenheng med at medlemmer former seg ulike oppfatninger, men i ulike kontekster. Videre hadde det vært interessant å kunne forske på de samme faktorene gjennom en longitudinell studie med flere case. Ved å følge en bedrift gjennom hele prosessen fra de planlegger en endring til noen år etter implementering, vil det gi bedre bilde på hvordan det utvikler seg over tid.

7.0 Konklusjon

For å kunne besvare problemstillingen er det innhentet relevant informasjon som dekker temaene om ansattes reaksjoner på endring, narrativ, involvering og kommunikasjon, samt sensemaking og sensegiving. Denne teorien bidro i utarbeidelsen av tre forskningsspørsmål, basert på narrativer, involvering og opplevd konsekvens. Disse spørsmålene ble utforsket gjennom en fenomenologisk casestudie, med induktiv tilnærming. Det ble innhentet endringsrelaterte dokumenter, og gjennomført 21 semistrukturerte intervjuer, fra Eidsiva Bredbånd. Intervjuene bidro til ytterligere spissing av problemstilling og forskningsspørsmål, og ble videre transkribert, analysert og diskutert.

Denne studien har hatt som hensikt å besvare problemstillingen:

Hvordan former ansatte og ledere i ulike deler av en organisasjon, forskjellige oppfatninger av den samme endringen?

Det viser seg at en av utfordringene med å gjennomføre en omfattende endring, er at driften skal fortsette samtidig som man skal omorganisere, sette rutiner, plassere nye roller, samt håndtere hvordan de ulike medlemmene reagerer og former seg en mening. Forståelsen for at ulike medlemmer i en organisasjon erfarer det samme endringsinitiativet ulikt på bakgrunn av historie, erfaring, kontekst og personlige behov, er essensielt for å kunne ta stilling til oppfatningene. Dette innebærer at organisasjonsmedlemmer i ulike deler av organisasjonen formidler mangfoldige narrativer om endringen, som igjen påvirker sensemaking-sensegiving-prosesser. Samtidig bør ikke funksjonen av kollektive meningsskapende prosesser undervurderes.

Videre er det nyttig læring i å forstå involvering som et sammensatt og komplekst konsept, og hva ulike former og nivåer av involveringsaktiviteter vil ha av betydning for medlemmenes oppfatning av endringen. Slik kan ulike aspekter ved involvering og opplevd konsekvens, sett i sammenheng med sensemaking-prosesser, være forklarende faktorer for hvordan ansatte og ledere former seg ulike oppfatninger av den samme endringen.

8.0 Litteraturliste

- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring:: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.02.001> (European Management Journal)
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4th ed. utg.). Pearson Education Limited.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of management Journal*, 47(4), 523-549.
<https://doi.org/10.5465/20159600>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
<https://doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
<https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization studies*, 36(2), 265-277.
<https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Brown, A. D., Gabriel, Y. & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization (London, England)*, 16(3), 323-333.
<https://doi.org/10.1177/1350508409102298>
- Brown, A. D. & Humphreys, M. (2003). Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121-144.
<https://doi.org/10.1177/0021886303255557>
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Hum. Resour. Manage*, 47(4), 667-686.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Bryant, M. & Wolfram Cox, J. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592. <https://doi.org/10.1108/09534810410564569>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed. utg.). Oxford University Press.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Hum. Resour. Manage*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Dawson, P. & McLean, P. (2013). Miners' Tales: Stories and the Storying Process for Understanding the Collective Sensemaking of Employees During Contested Change.

- Group & Organization Management*, 38(2), 198-229.
<https://doi.org/10.1177/1059601112472367>
- Dawson, P. & Sykes, C. (2019). Concepts of Time and Temporality in the Storytelling and Sensemaking Literatures: A Review and Critique. *International journal of management reviews : IJMR*, 21(1), 97-114. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12178>
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human relations (New York)*, 53(9), 1207-1226. <https://doi.org/10.1177/0018726700539005>
- Eidsiva. (2021a). *Løypemelding omorganisering 18.10.2021* [Rundskriv].
- Eidsiva. (2021b). *Omorganisering 10.11.2021* [Rundskriv].
- Eidsiva. (2021c). *Organisasjonsendring Eidsiva Bredbånd høsten 2021 – bakgrunn og plan* [Rundskriv].
- Eidsiva. (2023a). *Culture audit 2022* [Rundskriv].
- Eidsiva. (2023b). *Strategiplan 2023-2027* [Rundskriv].
- Eidsiva.net. (2021). *Årsrapport og tilbakeblikk*. Eidsiva.net.
https://issuu.com/eidsivabredband/docs/eidsiva_bredb_nd_rsrappport_2021/1?ff
- Eidsiva.net. (2022). *Om oss*. Hentet 22. desember fra <https://www.eidsiva.net/omoss/>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strat. Mgmt. J*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforl.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
<https://doi.org/10.1108/01437730810876122>
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
<https://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kraft, A., Sparr, J. L. & Peus, C. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 71-87. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9474-5>
- Král, P. & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>

- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of management Journal*, 50(1), 57-84.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160971>
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
<https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>
- Neill, M. S., Men, L. R. & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate communications*, 25(2), 281-298.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Rosenberg, A. & Keller, M. (2016). Making sense of organizational structure change: a practice-based approach. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 452-472.
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2015-0243>
- Sandbeck, A. D. (2022). *Individuell og kollektiv «sensemaking» i endringsprosessen: En litteraturgjennomgang* [Forprosjekt, Universitet i Sør-øst Norge].
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *J. Organiz. Behav.*, 36(S1), S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate communications*, 24(4), 670-685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>
- Sonenshein, S. (2010). WE'RE CHANGING—OR ARE WE? UNTANGLING THE ROLE OF PROGRESSIVE, REGRESSIVE, AND STABILITY NARRATIVES DURING STRATEGIC CHANGE IMPLEMENTATION. *Academy of management Journal*, 53(3), 477-512. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>
- Stensaker, I., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>
- Stensaker, I. G., Balogun, J. & Langley, A. (2021). The Power of the Platform: Place and Employee Responses to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 174-203. <https://doi.org/10.1177/0021886320933736>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R. & Hinings, C. R. (2003). Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186-207.
<https://doi.org/10.1177/0021886303256270>

1 Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan opplever to ulike ansattgrupper den samme endringen? – en studie av individuell og kollektiv «sensemaking»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i organisasjonsendringen Eidsiva Bredbånd nylig har gjennomgått, og hvordan dette oppleves av ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en del av en mastergradsavhandling innen økonomi og ledelse, ved Universitetet i Sørøst-Norge. Ansatte og nærmeste leder vil intervjues for å få dybdeinformasjon omkring opplevd endringsprosess. Hovedproblemstillingen som skal besvares er «Hvordan opplever to ulike ansattgrupper den samme endringen? – en studie av individuell og kollektiv «sensemaking»».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet. Birthe Kåfjord Lange, ved Høyskolen Kristiania, er ansvarlig som veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Til dette prosjektet har jeg vært heldig å få tilgang til deres endringsprosess som case. Da jeg har vært i kontakt med Eidsiva Bredbånd har jeg etterspurt to forskjellige ansattgrupper som mulig har opplevd endringen forskjellig. Videre var det kriterium at utvalget skal bestå av begge kjønn, variere i alder, samt at man helst har vært ansatt siden før endringen ble initiert. Totalt er det ønskelig med 10-14 informanter, og du har i denne forbindelse blitt trukket frem som en aktuell kandidat.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å delta i dette prosjektet innebærer at du vil bli intervjuet, noe som kan ta ca. en time. Gjennom intervjuet vil personopplysninger som navnet ditt, din stilling, alder og kjønn innhentes, samt at det stilles spørsmål omkring din opplevelse av endringen. Dine svar gjennom intervjuet vil registreres gjennom lydopptak.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er bare meg (Amanda Sandbeck) og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil i transkribering av intervjuet anonymiseres, slik at man ikke vil kunne koble deg til svarene og opplysningene du gir. Datamaterialet vil lagres i en egen mappe med passord. I avhandlingen vil det ikke benyttes navn eller andre sensitive opplysninger, og det er bare utdrag av eventuelle svar som vil trekkes frem. Det betyr at du som deltaker vil være helt anonym, og vil ikke bli gjenkjent i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved starten av juni måned.

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Amanda Sandbeck, sandbeck.ama@gmail.com eller Birthe Kåfjord Lange, birthe.kafjord.lange@kristiania.no.
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg, personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Amanda Sandbeck
(Student)

Birthe Kåfjord Lange
(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan opplever to ulike ansattgrupper den samme endringen? – en studie av individuell og kollektiv «sensemaking»*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

2 Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål:

Begynn med å fortelle litt om deg selv og din bakgrunn.

Kan du fortelle om din arbeidssituasjon (hvor mange år har du vært ansatt her, hvilken stilling har du nå, har du hatt andre stillinger tidligere)?

Kan du fortelle om avdelingen din (hvor mange er dere, etc.)?

Beskriv en typisk arbeidsdag for deg.

Om endringen:

Hva tenker du når du hører begrepet endring?

Kan du fortelle om din opplevelse av endringen på samme måten du ville fortalt en historie?

Tenker du at det er noen «helt(er)» eller «skurk(er)» i endringsprosessen?

Hva tenker du har vært de viktigste elementene eller de viktigste aktørene i endringen?

Før endringen, hadde du noen forventninger eller bekymringer?

Fortell om avdelingen din før og etter endringen.

Hvis jeg spør ansatte i andre avdelinger, tror du de har andre erfaringer enn det du beskriver?

Hva opplever du at har hatt størst konsekvens for deg i endringen?

Kommunikasjon og involvering:

Fortell litt mer om hvordan du opplevde kommunikasjonen rundt endringen/gjennom prosessen?

Opplever du at det har vært rom for å bidra med tanker og meninger rundt denne endringen?

Hvordan har dere ansatte snakket om og jobbet med endringen sammen?

Tenker du at andre har påvirket din oppfattelse av endringen?

Psykologisk trygghet:

Hvordan vil du beskrive din opplevelse av å be om hjelp, dele ideer, meninger, og bekymringer?

Hvordan vil du beskrive «miljøet» mellom dere ansatte i avdelingen?

Opplever du at det legges til rette for at dere ansatte skal kunne dele ideer, meninger og bekymringer?

Avsluttende spørsmål:

For at jeg skal forstå endringen fra ditt perspektiv, hva burde jeg spurt deg om som jeg ikke allerede har gjort?

Hvis du kunne gitt ledelsen råd før de hadde iverksatt endringen, hva ville det vært?

3 Vedlegg 3 – Vurdering meldeskjema Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

317836

Vurderingstype

Automatisk

Dato

25.02.2023

Prosjekttittel

Hvordan opplever to ulike ansattgrupper den samme endringen? – en studie av individuell og kollektiv «sensemaking

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig

Birthe Kåfjord Lange

Student

Amanda Dalby Sandbeck

Prosjektperiode

02.01.2023 - 05.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 05.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.