

Mari Hustad

Opprettholdelse av daglig drift under omstilling som følge av digitalisering

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2020

Mari Hustad

Opprettholdelse av daglig drift under omstilling som følge av digitalisering

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Jostein Engesmo
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Med denne bacheloroppgaven avslutter jeg mitt bachelorstudium i Digital Forretningsutvikling ved NTNU i Trondheim. Jeg har tatt for meg områder som endring, ledelse og organisasjonskultur i min oppgave, da dette er temaer jeg interesserer meg for. Videre er disse temaene høyst aktuelle for dagens organisasjoner, og kompetanse på disse områdene er både svært nyttig og relevant generelt i arbeidslivet. Å arbeide med så omfattende og store fagområder har gjort prosessen lang og utfordrende, men jeg føler at jeg sitter igjen med en mye bedre forståelse av hvordan disse konseptene henger sammen. Det har vært tre lærerike år, og det er med glede at jeg endelig kan si meg ferdig med min bacheloroppgave.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til alle de som har vært bidragsytere gjennom denne prosessen. Jeg vil takke veileder Jostein Engesmo for gode, nyttige råd og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke kontaktpersonen i Posten Trondheim, som har bidratt med nyttig informasjon og lagt til rette for datainnsamlingen. Til sist vil jeg rette en takk til informantene som tok seg tid til å stille opp og bidra med sine erfaringer og opplevelser.

Trondheim, mai 2020



Mari Hustad

Sammendrag

Digitaliseringen av samfunnet har revolusjonert måten man kommuniserer og samhandler på, i tillegg til at det har skapt betydelige muligheter når det gjelder effektivisering av arbeidsprosesser og økonomisk vekst. Til tross for dette, må flere organisasjoner stadig ty til hyppige omstillinger for å holde tritt med de eksterne omgivelsene. Hensikten med denne oppgaven er å skaffe økt innsikt i hvordan organisasjonskultur og ledelse påvirker, og blir påvirket av, fokuset mange organisasjoner i dag må ha; opprettholde daglig drift og samtidig håndtere omstilling. Endring bringer med seg usikkerhet, og oppgavens formål er og nærmere undersøke hvilke sentrale faktorer og forutsetninger som bør være tilstede for at daglig drift opprettholdes. På bakgrunn av dette formulerte jeg problemstillingen:

Hvordan opprettholde daglig drift, samtidig som man forbereder seg på en omstilling som følge av digitalisering?

Hvordan organisasjonskulturen oppfattes av de ansatte, i tillegg til hvordan ledelsen går frem i endringsprosesser, anses som viktige aspekter for å skape en forståelse for hvordan de ansatte håndterer endring. Teorien vil dermed belyse disse områdene, og tar sikte på å skape en bred forståelse av samspillet mellom disse to fenomenene.

For å besvare problemstillingen ble en intensiv og kvalitativ tilnærming benyttet, hvor jeg undersøkte én caseenhet. Dybdeintervjuer ble brukt som datainnsamlingsmetode, hvor det ble gjennomført totalt fire intervjuer. Basert på informantenes individuelle opplevelser, har studiens metode tatt utgangspunkt i å forsøke å skape et nyansert bilde av temaene.

Funnene i denne studien viser at en organisasjonskultur bygget på tilhørighet og lojalitet har mye å si for hvordan medlemmene i en organisasjon møter endring. Ved at ledelsen sørger for god kommunikasjon og informasjonsflyt, vil det skapes en tillit til selve endringsprosessen. En lederstil som henholdsvis tar hensyn til både de menneskelige faktorene, samtidig som man evner å sette tydelige retningslinjer, virker å ha mye å si for hvorvidt daglig drift opprettholdes under omstilling.

Abstract

The digitalization of the society has revolutionized the way we communicate and interact, as well as creating significant opportunities in terms of streamlining work processes and economic growth. Despite this, several organizations must constantly resort to frequent adjustments to keep up with the external environment. The purpose of this bachelor thesis is to gain greater insight into how organizational culture and leadership affect, and are influenced by, the focus many organizations must have today; maintain daily operations while managing change. Change is associated with uncertainty, and the following purpose of the task is to further investigate any key factors and prerequisites which should be present to maintain daily operations. Based on this, the following issue was formulated:

How to maintain daily operations, while preparing for a change due to digitalization?

How the organizational culture is perceived by employees, as well as how management deals with change processes, are regarded as important aspects in creating an understanding of how employees handle change. The theory will thus illuminate these areas and aims to create a broad understanding of the interaction between these two phenomena.

To answer the research question, an intensive and qualitative approach was used, in which I examined one case unit. In-depth interviews were used as a data collection method, in which a total of four interviews were conducted. Based on the informants' individual experiences, the study's method has been based on trying to create a nuanced picture of the themes.

The findings of the study show that an organizational culture built on loyalty and affiliation is crucial for how the members of the organization handle change. If the management ensures good communication and information, it will create a confidence to the process itself. A management style that respectively takes into account both the human factors and the ability to set clear guidelines, seems to have a lot to say for whether daily operations are maintained during change.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING	2
1.2. VALG AV CASE.....	3
1.3. AVGRENSNINGER.....	3
1.4. OPPGAVENS DISPOSISJON.....	4
2. TEORI	5
2.1. DIGITALISERING.....	5
2.1.1. <i>Konsekvenser av digitalisering</i>	6
2.2. ORGANISASJONSKULTUR.....	7
2.2.1. <i>De tre kulturelle nivåene</i>	8
2.2.2. <i>Fire idealtypiske kulturtyper</i>	11
2.2.3. <i>Effekter av kultur</i>	14
2.3. ENDRING	18
2.3.1. <i>Hva er endring?</i>	18
2.3.2. <i>Endringsvilje og endringstretthet</i>	19
2.3.3. <i>Ulike reaksjonsmønstre</i>	20
2.4. ENDRINGSLEDELSE	23
2.4.1. <i>Lederes håndtering av endring</i>	24
2.4.2. <i>Metoder for endringsledelse</i>	26
2.4.3. <i>Hybridmodell for endring</i>	27
2.4.4. <i>«Best practice»</i>	29
2.5. OPPSUMMERING AV TEORI	30
3. METODE	32
3.1. EMPIRISK KONTEKST	32
3.2. FORSKNINGSDESIGN	33
3.3. VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING.....	34
3.4. DYBDEINTERVJU SOM INTERVJUFORM.....	36
3.4.1. <i>Rekruttering av informanter</i>	36
3.4.2. <i>Forberedelser til datainnsamling</i>	38
3.4.3. <i>Gjennomføring av datainnsamling</i>	39
3.5. EVALUERING AV METODEKVALITET	39
3.5.1. <i>Reliabilitet (pålitelighet)</i>	40
3.5.2. <i>Gyldighet (validitet)</i>	40
3.5.3. <i>Overførbarhet (generalisering)</i>	41
3.6. FORSKNINGSETISKE VURDERINGER	42
3.6.1. <i>Anonymitet</i>	42
3.6.2. <i>Forskerens kjennskap til organisasjonen</i>	43
3.7. DATAREDUKSJON OG FORBEREDELSE TIL ANALYSE.....	44
4. RESULTATER	46
4.1. BEGREPSAVKLARING.....	47
4.2. FORSKNINGSPØRSMÅL 1: PÅ HVILKEN MÅTE ER ORGANISASJONSKULTUR AVGJØRENDE FOR Å OPPRETTHOLDE DAGLIG DRIFT UNDER OMSTILLING?	48
4.2.1. <i>Hvordan oppleves organisasjonskulturen av informantene?</i>	48
4.2.2. <i>Hvordan har endringene påvirket kulturen?</i>	49
4.2.3. <i>Hvordan har kulturen påvirket endringene?</i>	52
4.2.4. <i>Forskningsspørsmål 1: Oppsummering</i>	54
4.3. FORSKNINGSPØRSMÅL 2: PÅ HVILKEN MÅTE ER LEDELSEN AVGJØRENDE FOR Å OPPRETTHOLDE DAGLIG DRIFT UNDER OMSTILLING?	55
4.3.1. <i>Hvilket fokus har ledelsen i endringsprosessene?</i>	55
4.3.2. <i>Hvordan håndteres ulike reaksjoner?</i>	57
4.3.3. <i>Har det vært noen avgjørende faktorer?</i>	58

4.3.4.	<i>Forskningsspørsmål 2: Oppsummering</i>	60
5.	DRØFTING	61
5.1.	FORSKNINGSPØRSMÅL 1: PÅ HVILKEN MÅTE ER ORGANISASJONSKULTUR AVGJØRENDE FOR Å OPPRETTHOLDE DAGLIG DRIFT UNDER OMSTILLING?	61
5.1.1.	<i>Hvordan oppleves organisasjonskulturen av informantene?</i>	61
5.1.2.	<i>Hvordan har endringene påvirket kulturen?</i>	63
5.1.3.	<i>Hvordan har kulturen påvirket endringene?</i>	64
5.2.	FORSKNINGSPØRSMÅL 2: PÅ HVILKEN MÅTE ER LEDELSEN AVGJØRENDE FOR Å OPPRETTHOLDE DAGLIG DRIFT UNDER OMSTILLING?	66
5.2.1.	<i>Hvilket fokus har ledelsen i endringsprosessene?</i>	66
5.2.1.	<i>Hvordan håndteres ulike reaksjoner?</i>	67
5.2.2.	<i>Har det vært noen avgjørende faktorer?</i>	68
6.	KONKLUSJON	70
7.	VIDERE FORSKNING	72
8.	REFERANSER	73
9.	VEDLEGG	78
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 1	78
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 2	79

Figurliste

FIGUR 1:	DE TRE KULTURELLE NIVÅENE ILLUSTRERT SOM ET ISFJELL, INSPIRERT AV VILNAI-YAVETZ OG RAFAELI (2011).	9
FIGUR 2:	DE FIRE IDEALTYPISKE KULTURTYPE, INSPIRERT AV JACOBSEN OG THORSVIK (2016).	12
FIGUR 3:	ANTATTE FORUTSETNINGER FOR OG UTFALL AV JOBBENGASJEMENT (STEERS, 1977).	16
FIGUR 4:	ULIKE REAKSJONSMØNSTRE PÅ MULTIPLE ENDRINGER (JACOBSEN, 2004).	21

1. Innledning

Digitaliseringen av samfunnet har endret nærings- og arbeidslivet på flere måter, og vil fortsette å gjøre det i årene som kommer (NHO, 2020). Digital teknologi blir i dag tatt i bruk på en måte som utfordrer de eksisterende rammebetingelsene, samtidig som det setter nye krav til effektivitet (Sannes & Andersen, 2017). Digitaliseringen har omgjort papir til digital form gjennom blant annet e-post, elektronisk arkivering og innføringen av nettbank. Videre har også nye muligheter dukket opp, som følge av bedre datakraft, bedre samhandlingsmuligheter og større mengde data (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Nye måter å jobbe på innebærer stadig økte krav til digitale ferdigheter hos samtlige, og digital spisskompetanse hos noen. Samtidig som digitalisering skaper grenseløse muligheter, fører den teknologiske utviklingen med seg store endringer i arbeidslivet. Å måle hvor raskt disse endringene skjer er vanskelig, men at digitaliseringen fører til endrede kompetansebehov er det ingen tvil om. Kompetanse må utvikles og fornyes, og selv om arbeidslivet generelt preges av høy produktivitet, preges det også av raske omstillinger der jobber blir borte, og nye skapes (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Skifter i omgivelsene representerer både trusler og muligheter og dette har ført til en økt oppmerksomhet for hva som påvirker omstilling og innovasjon, og hvordan ledere kan utvikle kapasitet på dette området. Organisasjonskultur er et av flere virkemidler som påvirker organisasjoners omstillingsevne, noe som tyder på at kultur i organisasjoner kan være en potensiell kilde til varige konkurransefortrinn, spesielt i turbulente omgivelser. Slike organisasjonskulturer kjennetegnes ved at de har vilje og evnen til å ta risiko, samtidig som man aksepterer perioder med usikkerhet, tvetydighet og redusert forutsigbarhet (Hillestad & Yttri, 2016). Med bakgrunn i dette, vil fokuset i denne oppgaven ligge på kultur, endring og ledelse som tema, da grunnleggende kunnskap og erfaring om hvordan organisasjoner fungerer i praksis er viktig i arbeidslivet, og i livet generelt.

1.1. Problemstilling

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) lever vi i et såkalt gjennomorganisert samfunn; uten at man er bevisst over det, har man allerede tilbrakt store deler av livet i organisasjoner. De poengterer at organisasjoner er viktige for hvordan man har det, enten som ansatt, leder, kunde eller bruker. Organisasjonsteorien skal være til hjelp når man skal forstå, forklare og forbedre organisasjoner, som vil være til nytte når man skal undersøke hvorfor organisasjoner fungerer som de gjør. Fenomenet endring er svært aktuelt, og et viktig aspekt ved endring er at man samtidig med omstilling må ivareta den daglige driften. Både kultur og ledelse spiller en vesentlig rolle i endringsprosesser, og det blir derfor naturlig å trekke inn disse to temaene i min oppgave. På grunnlag av dette ønsker jeg å besvare følgende problemstilling:

Hvordan opprettholde daglig drift, samtidig som man forbereder seg på en omstilling som følge av digitalisering?

For å nærmere undersøke den valgte problemstillingen har jeg resonnert meg frem til to forskningsspørsmål:

- 1. På hvilken måte er organisasjonskultur avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?*
- 2. På hvilken måte er ledelsen avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?*

I problemstillingen defineres det at omstillingen kommer som følge av digitalisering. Jeg vil påpeke at omstillingen, i den aktuelle casebedriften som skal undersøkes i denne studien, påvirkes både av automatisering av arbeidsprosesser og den generelle digitaliseringen av samfunnet. Den generelle digitaliseringen av samfunnet ligger som en bakenforliggende årsak til at endringene i casebedriften skjer, noe som kan være relevant for flere bedrifter i dagens samfunn. Videre vil jeg påpeke at bedriftens omstilling preges av flere endringsprosesser. Det er altså endringer som parallelt treffer bedriften samtidig, som rammer ulike avdelinger.

Problemstillingen bærer i stor grad preg av å være eksplorerende og utforskende, hvor formålet er å tilegne kunnskap og få økt innsikt i hvordan kultur og ledelse påvirker, og

blir påvirket av, det fokuset mange bedrifter i dag må ha; omstilling og daglig drift parallelt. Overordnet sier man at eksplorerende problemstillinger «har til hensikt å utdype det vi vet lite om» (Jacobsen, 2015).

1.2. Valg av case

Da det norske postverket ble opprettet i 1647 var det hovedsakelig for å imøtekomme behovet for frakt av korrespondanse, og for å styrke statsmakten (Johannessen, 2020). Utfordringen den gang var transport, og hvordan man skulle få posten frem. Etterhvert ble bønder langs postrutene pålagt å frakte posten. Dette fungerte som en slags stafett; de skulle veksle med nestemann på ruten, og det var spesielt viktig å overholde tiden slik at det ikke ble videre forsinkelser i leveringene (Johannessen, 2020). Forsinkelser oppsto naturligvis likevel - enten det var på grunn av dårlig vær eller at man fraktet posten til fots, fremfor å bruke hest - men posten kom overraskende raskt frem gitt forutsetningene. Rask levering, god kvalitet og, etterhvert, god logistikkføring viser seg å bli en viktig del av Postens verdigrunnlag og strategi, som står sterkt i fokus også i dag.

I en tid hvor digitalisering og automatisering preger arbeidslivet, er fleksibilitet og evnen til å tilpasse seg svært viktig. Til tross for at historien viser at Posten åpenbart har vært en fremsynt organisasjon, som har utnyttet mulighetene ved den digitale utviklingen, har det naturligvis vært en del utfordringer på veien. Digitaliseringen har ført til at mengden post har falt, og som et resultat av dette har Posten vært gjennom flere endringsprosesser og kraftig nedbemanning.

Som det kommer frem av Postens historie er dette et selskap med lange tradisjoner i å levere god kvalitet til sine kunder og det er en stolthet i arbeidet som utføres. I dag har de rundt 15 000 ansatte i Norden, og av disse er rett over 12 000 ansatt i Norge (Posten Norge, 2020). Dette gjør at selskapet er spesielt aktuelt når jeg skal se på hvordan kultur og ledelse spiller en rolle når man skal ivareta den daglige driften, samtidig som man forbereder seg på en omstilling.

1.3. Avgrensninger

Posten Norge AS blir omtalt for å illustrere på et generelt grunnlag hvordan Posten har håndtert endringer som følge av digitalisering, og hvordan selskapet har utviklet seg

over tid. I tillegg blir det naturlig å omtale hele selskapet, da Postens avdeling i Trondheim har gjennomført endringer i tråd med Postens særavtaler og omstillingsavtaler. Datainnsamlingen derimot, begrenses til å kun gjelde Postens avdeling i Trondheim, og vil dermed ikke inkludere forhold utenfor dette.

I datainnsamlingen blir fokuset spesielt på endringene avdelingen i Trondheim står ovenfor per dags dato. Likevel blir det ikke avgrenset kun til disse endringene, da innspill og kommentarer på et generelt nivå rundt hvordan avdelingen i Trondheim tidligere har møtt og håndtert endringer på, også var ønsket under datainnsamlingen. Årsaken til dette var for å danne et helhetlig bilde, i tillegg til å avdekke eventuelle mønstre i håndteringen av omstillinger.

1.4. Oppgavens disposisjon

Oppgaven er bygd opp med den hensikt å skape en oversiktlig og strukturell presentasjon av studien. Studien er delt inn i følgende kapitler: innledende kapittel, teoretisk rammeverk, metodisk rammeverk, resultater, drøfting og avslutningsvis en konklusjon.

Innledningsvis har studiens tema blitt introdusert og aktualisert, hvor formålet er å synliggjøre hvorfor undersøkelser innenfor disse fagområdene kan være både interessant og nyttig. Videre har problemstillingen blitt presentert, med de tilhørende forskningsspørsmålene. Oppgavens overordnede case har deretter blitt lagt frem, etterfulgt av diverse avgrensninger knyttet til studien.

Det teoretiske rammeverket vil ta for seg temaene som er presentert innledningsvis og tar sikte på å presentere relevant teori knyttet til problemstillingen, som videre blir et grunnlag for drøfting og analysing. I kapittel 3 blir det metodiske rammeverket presentert. Kapitlet innebærer en presentasjon av den empiriske konteksten, valg av metode, ulike forskningsetiske problemstillinger og refleksjoner rundt dette. Hensikten med den empiriske konteksten er å tydeliggjøre hvilken kontekst casestudien er gjennomført i. I kapittel 4 blir resultatene lagt frem, og i kombinasjon med teorien skal de empiriske dataene som er presentert drøftes i kapittel 5. Avslutningsvis vil det komme en konklusjon, som inkluderer en oversikt over de funn som er gjort i studien og

betydningen av resultatet sett opp imot problemstillingen. Til sist vil det være en refleksjon rundt videre forskning og hva som eventuelt kan være aktuelt å se på, dersom man skal forske nærmere på fenomenet.

2. Teori

2.1. Digitalisering

Digitalisering er et vidt begrep som rommer mange aspekter. Begrepet beskrives ulikt i litteraturen, avhengig av hvilket perspektiv det snakkes fra og i hvilken kontekst.

Digitalisering kan sees på som en form for konvertering av informasjon fra analog form til digital form, som også blir kalt for *digitisering* (Språkrådet, 2020). Digitalisering handler også om det å effektivt håndtere og utnytte digital informasjon ved hjelp av informasjonsteknologi (Dvergsdal, 2019). Fra et organisasjonsmessig perspektiv kan man definere digitalisering som:

«Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell- og praksis, samt organisasjon og prosesser, er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.»

(Andersen & Sannes, 2017)

Videre kan man si at begrepene digitalisering og automatisering ofte brukes synonymt for å karakterisere den teknologiske revolusjonen som mange virksomheter står ovenfor i dag (Fölster, 2020).

Selve prinsippet i definisjonene er likevel ganske likt; måten man arbeider på endrer seg, ved at man stadig får nye teknologiske fremskritt som gjør det mulig å effektivisere arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver. Dersom man lykkes med å lede organisasjonen inn i den digitale tidsalder, eksisterer det vesentlige muligheter for verdiskapning og økonomiske gevinster (Ledernett, 2018). Veien til å oppnå dette er ikke enkel; digitaliseringen og ny teknologi fører med seg endringer, og konsekvensen av dette er omstilling og nedbemanning. Organisasjoners evne til å tilpasse seg blir derfor svært avgjørende for å holde seg oppdatert på den digitale utviklingen som samfunnet gjennomgår.

2.1.1. Konsekvenser av digitalisering

Mulighetene og utfordringene ved ny teknologi er omdiskutert, og det er en faglig uenighet om hvilke følger digitalisering vil ha for arbeidslivet og samfunnet i fremtiden (Kunnskapsdepartementet, 2019). Først og fremst handler ikke digitalisering om å ha mest mulig teknologi, men heller om å utnytte den på best mulig vis, ved å øke konkurransekraften, drive effektivt og utnytte forretningsmuligheter (Sannes & Andersen, 2017). Historisk sett har ny teknologi vært gunstig, ved at produkter og tjenester har blitt både billigere og mer tilgjengelige enn tidligere. Dette har ført til en økende sysselsetting, ettersom det har vært en økende etterspørsel. Fra dette perspektivet er det god grunn til å forvente at den digitale utviklingen gir muligheter til å utvikle kvalitativt nye tjenester og nye produkter, som forbedrer og øker velferden i samfunnet (Rolstadås, Krokan, & Dyrhaug, 2017). Det er også god grunn til å anta at andelen høyere utdannede i landet vil øke, for å imøtekomme kompetansebehovet for spesifikke ferdigheter i et digitalisert arbeidsliv (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Tradisjonelle organisasjoner, såkalte pre-digitale, må finne måter å omfavne digitalisering og teknologi, samtidig som de tar hensyn til kulturelle og strukturelle begrensninger (Engesmo & Panteli, 2020). Digital transformasjon kan defineres som det å endre den grunnleggende måten en organisasjon løser oppgavene sine på, ved hjelp av teknologi (Pretorius, Aas, Thoresen, Larsen, & Orset, 2020). Ny teknologi har introdusert blant annet informasjonssystemer, kunstig intelligens, sosiale medier, Block Chain, Big Data og «Internet of Things», som videre har muliggjort vesentlige forretningsforbedringer. Gjennom å øke kundeopplevelsen, effektivisere driften eller lage nye forretningsmodeller har disse digitale innovasjonene revolusjonert hvordan virksomheter opererer i markedet (Engesmo & Panteli, 2020). Med det sagt, handler digital transformasjon minst like mye om endringsledelse og organisasjonsutvikling, som det handler om teknologi (Pretorius et al., 2020).

En vesentlig konsekvens av digitaliseringen er at arbeidslivet preges av raske omstillinger, der jobber blir borte og nye skapes. Samfunnsmessig og teknologisk utvikling fører til at kompetanse må fornyes og utvikles, spesielt ettersom omstilling kreves i yrker der arbeidsoppgaver forsvinner, endres eller flyttes

(Kunnskapsdepartementet, 2019). Om en omstilling lykkes eller ikke, er avhengig av en rekke faktorer. Kapasiteten til å kunne tilpasse seg endrede rammebetingelser og utviklingstrekk i omgivelsene er avgjørende for en organisasjons konkurransevne, og kultur spiller i denne sammenheng en vesentlig rolle. Kultur kan på en side være en barriere, ved at den i stor grad kan virke hemmende og begrensende for omstilling og innovasjon. På en annen side kan kultur utgjøre et potensielt konkurransefortrinn, da smidige og tilpasningsdyktige kulturer kan bidra til effektiv utvikling (Hillestad, Grönquist, & Yttri, 2014). Kulturens funksjon er blant annet å motivere medarbeidere, og den har dermed betydning for organisasjoners vilje og evne til å tilpasse seg muligheter og trusler i omgivelsene (Hillestad & Yttri, 2016).

2.2. Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur er et mye omtalt fenomen, som er vanskelig å definere på en spesifikk måte. Man kan si at organisasjonskultur er den kulturen som oppstår og utvikles blant mennesker i en bestemt gruppe eller organisasjon (Sagberg, 2018). Edgar Schein, som er en av de mest siterte innen organisasjonslitteraturen, definerer begrepet på et mer utdypende nivå:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe, etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

(Schein, 2004, s. 17)

Kilmann (1985) har en mer pragmatisk tilnærming til kulturbegrepet, og mener at kultur i stor grad regulerer atferden til medlemmene i en organisasjon. Han hevder at selv om man aksepterer ideen om at begrepet alltid vil være vagt, i kontrast til de mer håndgripelige aspektene ved organisasjoner, er det likevel viktig å studere hva som gjør en kultur god eller dårlig, tilpasningsdyktig eller dysfunksjonell.

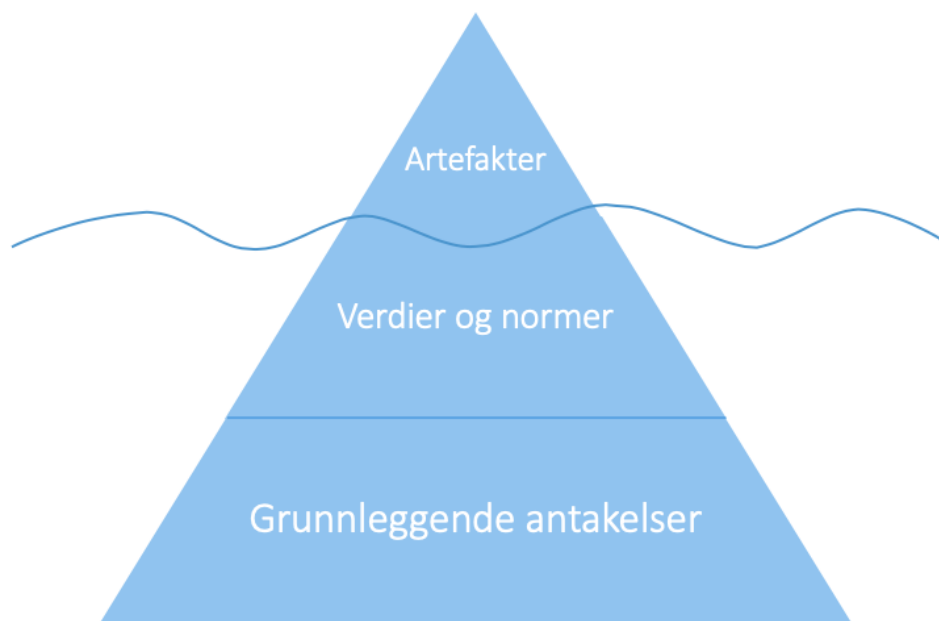
Organisasjonskultur er et vanskelig konsept, da det lett brukes til å dekke alt og samtidig ingenting. Det finnes imidlertid likheter i de mange definisjonene; kultur er relatert til

historie og tradisjon, den er vanskelig å forstå og må derfor tolkes, kulturen fungerer samlende og deles av medlemmene i en gruppe (Alvesson, 2012). Organisasjonskultur er altså noe mer abstrakt, og i motsetning til organisasjonsstruktur og de formelle trekkene som er nedfelt skriftlig, er det vanskeligere å studere organisasjonskulturen direkte. Årsaken til dette er at de grunnleggende antakelsene, som Schein nevner i sin definisjon, befinner seg «inne i hodet», og i mange tilfeller helt ubevisst (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.2.1. De tre kulturelle nivåene

For å forstå hva organisasjonskultur er, hvordan det oppstår og utvikles over tid, er det viktig å være bevisst over forskjellen mellom organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. I teorien har man en organisasjonsstruktur som på mange måter fungerer som et «skjelett», og som samtidig definerer hvilke krav som formelt stilles til medlemmene i en organisasjon. Likevel ser man at det i praksis ofte oppstår et avvik mellom forventet atferd og den faktiske atferden til medlemmene i en organisasjon. For å utfylle det strukturelle perspektivet, må vi dermed anvende oss av et kulturelt perspektiv på organisasjoner. Det kulturelle perspektivet gir oss gode indikasjoner på hvordan organisasjoner *egentlig* fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Schein sin definisjon på kultur viser hvor komplekst og sammensatt begrepet faktisk er. Definisjonen inneholder mange elementer, og for å undersøke betydningen av begrepet er man nødt til å se nærmere på Schein sin kulturmodell. Modellen redegjør for de tre kulturelle nivåene i en organisasjon: artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Illustrasjonen av modellen er relativt simpel, men gir imidlertid en dypere forståelse av hvordan virkelighetsoppfatninger, verdier og normer oppstår hos medlemmer i en organisasjon, samt hvordan de utvikles, deles, kommer til uttrykk og forstås innad i organisasjonen (Schein, 2004).



Figur 1: De tre kulturelle nivåene illustrert som et isfjell, inspirert av Vilnai-Yavetz og Rafaeli (2011).

2.2.1.1. Artefakter

Artefakter er manifestasjoner av en organisasjon og dens kultur som man kan observere. De blir derfor ofte referert til som «*The tip of the cultural iceberg*» (Vilnai-Yavetz & Rafaeli, 2011). Artefakter kan være spesifikke verbale, atferdsmessige eller konkrete fysiske måter å uttrykke seg på. De formidler informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene, og fungerer derfor som kulturelle symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Fysiske artefakter kan observeres i arbeidsmiljøet, gjennom logo, kleskode, innredning, arkitektur og produktene som produseres av organisasjonen (Vilnai-Yavetz & Rafaeli, 2011). Verbale artefakter uttrykkes gjerne ved et spesielt talespråk blant medlemmene i en organisasjon, mens atferdsmessige artefakter synliggjøres gjennom hvordan man uttrykker følelser på (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Artefakter er altså tilgjengelige og observerbare for utenforstående, men samtidig også tvetydige når det gjelder de underliggende betydningene de kan representere (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Når man skal tilegne seg kunnskap om organisasjoner, fungerer symboler som byggeklosser. De gir oss et innblikk i hva som gjør organisasjonen unik, og hva som skiller den fra en hvilken som helst organisasjon.

Ved å tolke symboler kan man nærmere se hvilke dypere mønstre de gjenspeiler – om de i det hele tatt gjenspeiler noen - og man kan danne seg en mening om hva en organisasjon består av (Rafaeli & Worline, 2000).

2.2.1.2. Verdier og normer

Ut ifra *Figur 1* ser man at verdier og normer befinner seg rett under havoverflaten. Verdier er observerbare i det fysiske miljøet, og uttrykkes gjennom tendensen til å foretrekke visse tilstander fremfor andre. En klassisk fremstilling av verdier er at man bevisst har tatt et valg om at noe er bra eller dårlig – godt eller ondt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). En organisasjons verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som tas og planer som legges, i tillegg til at de i de daglige gjøremålene fungerer som prinsipper som medlemmene i en organisasjon ønsker å følge. Selv om verdier i stor grad er abstrakte idealer, kan formulerte verdier i gitte situasjoner fungere eksplisitt som moralsk eller normativt (Schein, 2010). Normer legger føringer for hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger, og er det man kaller for uskrevne regler. Normer utvikles over tid, og på et tidspunkt blir normene et slags mønster som det forventes at individer skal handle og tenke i samsvar med (Tjora, 2018). I organisasjoner har man gjerne både formelle og uformelle normer. De formaliserte normene gjøres kjent for medlemmene ved at de ofte er skriftlig nedfelt i rutiner, regelverk og etiske standarder som skal følges (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Mens verdier sier noe om hva som skal vektlegges, verdsettes og strebes etter, angir normer visse retningslinjer og prinsipper for atferd. Til tross for at verdier vil gi en pekepinn på hva en organisasjon står for, vil det ikke nødvendigvis bety at man har forstått kulturen. Ofte får man problemer med å tyde visse atferdsmønstre, og for å bedre kunne predikere framtidig atferd må man studere kulturen på det dypeste nivået (Schein, 2010).

2.2.1.3. Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene er selve kjernen i en organisasjonskultur. De representerer et ubevisst nivå av kultur; underliggende verdier har over tid blitt implementert og blir tatt for gitt som en akseptabel måte å oppfatte omgivelser på, tenke og handle på, innenfor organisasjonen (Lim, 1995). De blir sjeldent konfrontert eller

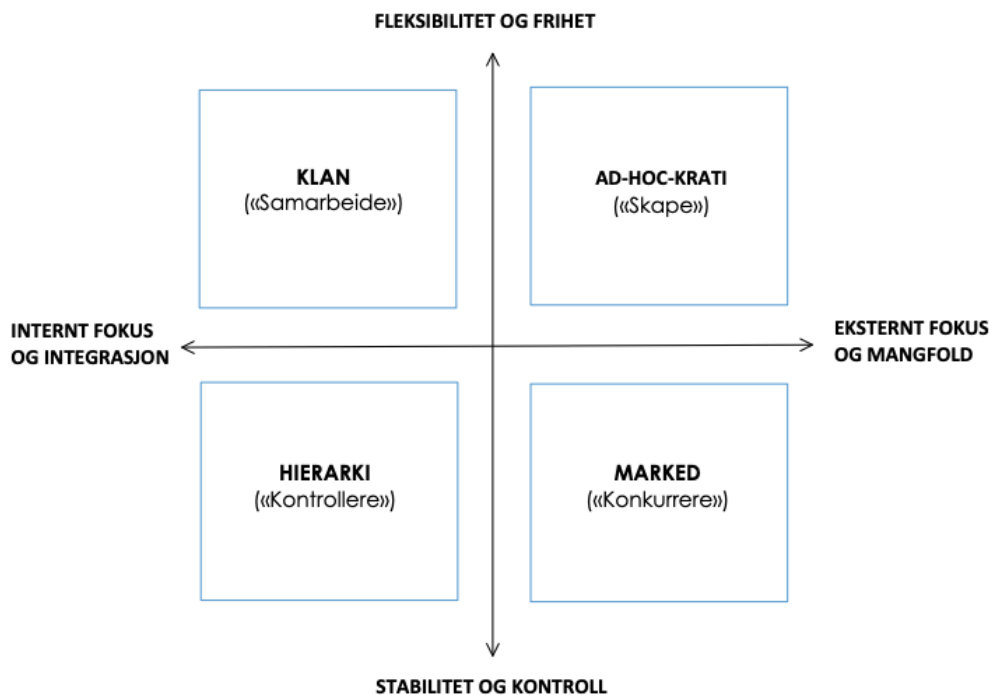
diskutert, og de er svært vanskelige å endre. De grunnleggende antakelsene gir en trygghet gjennom deres evne til å definere hva de ansatte skal fokusere på (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013).

De grunnleggende antakelsene i en organisasjon karakteriseres ofte som de mest interessante å studere, da disse reflekteres videre i verdier og normer og kommer til uttrykk i artefakter. Over tid vil samtidig artefakter forme verdier og normer, som videre vil forsterke og påvirke de grunnleggende antakelsene. Et vesentlig problematisk aspekt ved disse tre kulturelle nivåene er sammenhengen mellom grunnleggende antakelser og verdier. Forholdet mellom disse to faktorene kan være misvisende, ved at de uttalte verdiene i en organisasjon er i kontrast til individers atferd. Enten det er bevisst eller ubevisst er verdier noe man «smykker seg med», mens det i realiteten er andre oppfatninger som egentlig styrer atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.2.2. Fire idealtypiske kulturtyper

Vi har til nå sett Schein sin kulturmodell og hvilken betydning den har for organisasjoner og dens medlemmer. I forsøket på å forstå organisasjonskultur, er det tydelig at definisjonen på kultur byr på utfordringer. Begrepet er ekstremt bredt, og inkluderer et sett med sammensatte, omfattende og tvetydige faktorer. Dessuten finnes det flere ulike typer kultur, og man kan i praksis anta at hver organisasjon har sin egen unike kultur. Ved å anta dette risikerer man derimot å overse viktige fellestrekk ved kulturer, og selv om det finnes et kulturelt mangfold blant organisasjoner, finnes det kulturer som er mer vanligere enn andre (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

For å kartlegge de viktigste dimensjonene ved ulike kulturelle typer, utviklet Cameron og Quinn (2011) rammeverket *The Competing Values Framework*. Rammeverket, som er illustrert i *Figur 2: De fire idealtypiske kulturtypene*, tar utgangspunkt i at kulturer eksisterer langs to sentrale dimensjoner. Dimensjonene viser et skjæringspunkt mellom to akser – struktur og fokus (Ostroff et al., 2013). Basert på forskning rundt hvordan forskjellige verdier, over tid, har blitt assosiert med forskjellige organisasjonsformer, har man kommet frem til følgende kategorisering: klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked.



Figur 2: De fire idealtypiske kulturtypene, inspirert av Jacobsen og Thorsvik (2016).

Hensikten med rammeverket er å diagnostisere og tilrettelegge for endring i organisasjoner, ved at man skiller på ulike kulturelle typer. Ifølge Cameron og Quinn (2011) har rammeverket en høy grad av kongruens med andre aksepterte og velkjente kategoriske skjema, og rammeverket gir et naturlig sett med konkrete dimensjoner å måle etter. Organisasjonskultur er, som nevnt, komplekst å studere, og når man skal analysere og undersøke kulturer er det umulig å inkludere alle relevante faktorer. De påpeker at ingen rammeverk er komplette, og det er derfor heller ingen som er mer «riktig» eller «gal» å bruke.

Et vesentlig aspekt ved *The Competing Values Framework* er at de representerer konkurrerende kriterier. Hvert kontinuum fremhever en kjerneverdi som er motsatt fra verdien i den andre enden av kontinuumet (Cameron & Quinn, 2011). En viktig kommentar til rammeverket er at det er, i likhet med alle typologier, en forenkling av virkeligheten. På bakgrunn av dette har rammeverket fått en del kritikk, men nyere studier viser likevel at det faktisk finnes kulturer som ligner disse kulturelle typene (Ostroff et al, 2013).

2.2.2.1. Horisontal dimensjon

I den horisontale dimensjonen skiller man mellom kriterier som vektlegger verdier knyttet til internt fokus, enhet og integrasjon, og kriterier som vektlegger verdier knyttet til eksternt fokus, mangfold og konkurranse (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Noen organisasjoner kan bli sett på som effektive ved at de fokuserer på internt samhold, mens andre organisasjoner kan bli sett på som effektive ved at de i større grad fokuserer på ytre faktorer og konkurranse (Cameron & Quinn, 2011).

2.2.2.2. Vertikal dimensjon

I den vertikale dimensjonen skiller man mellom kriterier som vektlegger verdier knyttet til fleksibilitet, frihet og dynamikk, og kriterier som vektlegger verdier knyttet til stabilitet, kontroll og forutsigbarhet. Noen organisasjoner kan bli sett på som effektive ved at de er mer organiske og tilpasningsdyktige, mens andre organisasjoner kan bli sett på som effektive ved at de i større grad fokuserer på strukturelle rammer og stabilitet (Jacobsen & Thorsvik, 2016)

Disse to dimensjonene danner grunnlaget for utformingen av de fire forskjellige organisatoriske formene som synliggjøres i kvadrantene i figuren.

2.2.2.3. Klan

I denne typen kultur er verdiene sterkt knyttet til frihet for den enkelte medarbeider, fellesskap, dialog og evne til å samarbeide. De grunnleggende antakelsene knyttes til at effektivitet er noe som hovedsakelig skapes gjennom tett samarbeid. Samarbeid er et viktig prinsipp i slike kulturer, og mennesker som jobber i slike organisasjoner utvikler tette bånd mellom seg. Ledernes fokus er å tilrettelegge, og spiller en rolle som lagbygger (Cameron & Quinn, 2011).

2.2.2.4. Ad-hoc-krati

Fleksibilitet, evne til å kombinere uventede ting og evne til å se verden fra nye innfallsvinkler er verdier som vektlegges i slike kulturer. Den grunnleggende antakelsen er at effektivitet er sterkt knyttet til innovasjon, enten det er gjennom å finne opp nye ting eller finne nye måter å gjøre ting på. Kreativitet er en vesentlig faktor, og selv om

konfliktnivået i slike kulturer ansees som høyt, er dette ønskelig da konflikter blir sett på som en kilde til innovasjon. Lederen er innovativ og fremstår som en entreprenør (Cameron & Quinn, 2011).

2.2.2.5. Hierarki

I denne typen kultur er verdiene knyttet til at det man produserer skal være av god kvalitet. Det skal være stabilt i form av at man skal vite hva man får og det skal komme til avtalt tid. De grunnleggende antakelsene i slike kulturer er at effektivitet skapes gjennom stabile og forutsigbare prosesser. Dette forutsetter at man har kontroll på hele produksjonen, inkludert menneskene som arbeider i den. Et viktig fokus er kontroll, og lederne i slike kulturer vil dermed vektlegge overvåknings- og koordineringsoppgaver (Cameron & Quinn, 2011).

2.2.2.6. Marked

Verdiene i slike kulturer er forbundet med å oppnå mål, lønnsomhet og evne til å ta markedsandeler. Den grunnleggende antakelsen i denne kulturen er at effektivitet er knyttet til et sterkt markedsfokus og evnen til å konkurrere med andre aktører. I slike organisasjoner fremstår lederen som konkurranseorientert, og de medmenneskelige relasjonene kan være relativt harde, da man hele tiden må være «på hugget» (Jacobsen & Thorsvik, 2016)

I møtet med endringer vil disse stereotypiske fremstillingene av kultur gi en indikasjon på hvordan endringer håndteres (Cameron & Quinn, 2011).

2.2.3. Effekter av kultur

De tre kulturelle nivåene er i følge Alvesson (1989) nødvendige for å kontinuerlig opprettholde organisatorisk aktivitet. Godwyn og Gittel (2012) støtter dette utsagnet, og i sine studier av organisasjonskultur argumenterer de for at kultur instrumentelt er utviklet for at de ansatte skal oppnå og internalisere konkrete bedriftsmål.

Organisasjonskulturen blir strategisk tatt i bruk som et middel for å øke effektiviteten. Til tross for at det hevdes at det er en kobling mellom en bedrifts organisasjonskultur og

bedriftens prestasjoner, er det få studier som faktisk har bekreftet eksistensen av dette (Godwyn & Gittel, 2012).

En årsak til at det er vanskelig å bekrefte eksistensen av dette kan skyldes de mange ulike definisjonene av kulturbegrepet, og anvendelsen av disse. De mangfoldige oppfatningene gjør det vanskelig å konkret kunne måle kulturen i en organisasjon. Likevel viser studier at organisasjonskultur påvirker de ansattes identifisering med og engasjement for en organisasjon, og arbeidet som utføres (Alvesson, 1989). Kultur inkluderer en likhet blant de involverte medlemmene i en organisasjon. Det gir dermed mening at kulturen på arbeidsplassen i stor grad kan påvirke engasjement, som igjen henger tett sammen med prestasjoner (Alvesson, 1989). Schein hevder, i sine studier av kultur i organisasjoner, at når man opererer som kulturelle bærere og er bevisst over sin rolle i det kulturelle fellesskapet, blir man følelsesmessig knyttet til de tankemønstrene man har tilegnet seg. Slike mønstre blir verdsatt og beskyttet av den enkelte, da de fungerer som en del av en felles gruppeidentitet (Schein, 1993).

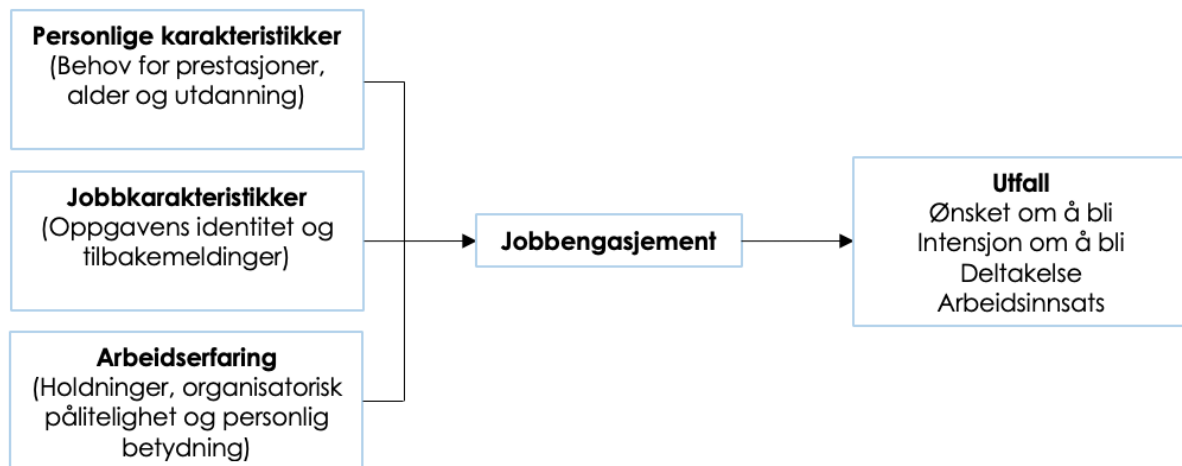
2.2.3.1. Jobbengasjement og tilhørighet

Jobbengasjement kan defineres som den relative styrken til et individs involvering i og identifisering med en bestemt organisasjon. Det kjennetegnes av følgende tre faktorer: (1) en sterk tro på og aksept av organisasjonens mål, (2) vilje til å legge ned betydelig innsats på vegne av organisasjonen og (3) et tydelig ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Med utgangspunkt i disse rammene hevder Porter et al. (1974) gjennom sine studier at jobbengasjement ikke bare predikerer turnover, men også predikerer de ansattes innsats og ytelse. De ansattes engasjement ovenfor arbeidet påvirker de ansatte, og etterhvert som de ansatte opplever mer jobbengasjement vil de også utøve mer positiv atferd i organisasjonen (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Melberg og Mikkelsen (2015) knytter jobbengasjement til det å ha positive følelser for jobben sin, og viljen til «å gå den ekstra milen». Graden av jobbengasjement spiller derfor også en vesentlig rolle i endringsprosesser. Ledere som i stor grad gir klarhet, engasjerer, verdsetter og støtter de ansattes innsats vil kunne utvikle et positivt miljø, ved at de ansatte føler at de er i stand til å komme frem med sine ideer og innspill.

Forskning har vist at en inkluderende lederstil fremmer kreativitet, noe som igjen fremmer jobbengasjement. Nærmere sagt vil det si at ansatte som har sterk tro på at de bidrar til noe viktig, og som er svært involvert i sine arbeidsoppgaver, opplever større arbeidsglede enn de som føler det motsatte (Beckmann, Bratland, & Prebensen, 2018). På den måten skaper man en felles oppfatning blant de ansatte om at uttalte normer for atferd følges, og at organisasjonen etterlever sine verdier, noe som resulterer i gjensidig tillit og integritet (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Konseptet jobbengasjement får stadig økt oppmerksomhet i forskningslitteraturen, da både ledere og organisasjonsanalytikere søker nye måter for å øke og forbedre de ansattes prestasjoner og ytelse på. De ansattes engasjement ovenfor jobbutførelsen er viktig av flere grunner, som synliggjøres gjennom illustrasjonen i *Figur 3*. Figuren tar sikte på å inkludere faktorer som forutsetter jobbengasjement og faktorer som jobbengasjement kan føre til. Påvirkning i arbeidsmiljøet er en avgjørende faktor, og i figuren er dette kategorisert i tre deler: personlige karakteristikk, jobbkarakteristikk og arbeidserfaring (Steers, 1977).



Figur 3: Antatte forutsetninger for og utfall av jobbengasjement (Steers, 1977).

Først og fremst har man personlige karakteristikk, som består av de variablene som definerer et individ. Tidligere studier har blant annet vist at alder har en vesentlig betydning for jobbengasjement (Hrebiniak, 1974), i tillegg til behovet og muligheten for

prestasjoner (Lee, 1971) og utdanning (Koch & Steers, 1976). Videre foreslår figuren at jobbengasjement påvirkes av jobbkarakteristikker. Arbeidsoppgavens identitet kan knyttes til hvor utfordrende oppgaven er, og gjennom tilstrekkelig vanskelighetsgrad i de daglige gjøremålene kan man opprettholde engasjementet knyttet til oppgavene (Steers, 1977). Basert på studier gjort av Buchanan (1974) antyder figuren at jobbengasjement er knyttet til og påvirkes av tidligere arbeidsopplevelser i løpet av en ansatts periode i en organisasjon. Arbeidserfaring har en viktig innflytelse på psykologiske tilknytninger til en organisasjon og i hvilken grad disse dannes. En pålitelig og trygg organisasjon vil gi forutsigbare rammer til de ansatte og dette blir sett på som en medvirkende faktor til å bygge blant annet organisasjonstilhørighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Basert på de forutsetningene som nevnes ovenfor, viser figuren at jobbengasjement fører til samtlige spesifikke utfall knyttet til atferd. Figuren understreker at høyt engasjerte ansatte bør ha et sterkt ønske og intensjon om å forbli i organisasjonen, noe som også nevnes implisitt i de mange definisjonene av begrepet. Antar man at engasjement er relatert til oppmøte, er det mer sannsynlig at høyt engasjerte ansatte har et sterkere ønske om å møte opp på jobb og bidra til måloppnåelse. Som det fremgår av figuren knyttes det siste utfallet av jobbengasjement til arbeidsinnsats, der det antydes at engasjerte ansatte vil prestere bedre og legge ned en større innsats i det arbeidet som utføres (Steers, 1977).

Som det nevnes har engasjerte ansatte et høyere ønske om å forbli innenfor organisasjonen. Med andre ord er involverte, engasjerte ansatte også mer lojale mot organisasjonen. Å fokusere på engasjerte medarbeidere beskrives derfor som en svært viktig faktor i arbeidslivet, både fordi engasjerte medarbeidere kan bidra til økt effektivitet i organisasjonen, i tillegg til å ha en positiv effekt på individet selv. Et allment akseptert paradigme i organisasjonsteorien er at organisasjonen og dens medlemmer er i et såkalt gjensidig forhold til hverandre. Hver part stiller visse krav til den andre, samtidig som man gir noe i gjengjeld. Ansatte som opplever at de får kompensasjon, oppmerksomhet, fordeler og gode fasiliteter fra en organisasjon, kan føle på et ansvar i forhold til å tilbakebetale organisasjonen, gjennom å for eksempel jobbe hardere og mer effektivt (Angle & Perry, 1981).

2.3. Endring

For å opprettholde konkurranseevnen i til dels skiftende og uforutsigbare omgivelser, må organisasjoner både ha vilje og styrke til å omstille og tilpasse seg. Digitaliseringen har ført til at samfunnet preges av raskere og hyppigere flyt av kapital, varer, informasjon og arbeidskraft over landegrenser, i tillegg til økende konkurranse internasjonalt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). De fleste tradisjonelle organisasjoner må dermed akseptere at de enten må «*change or die*» (Beer & Nohria, 2000).

2.3.1. Hva er endring?

En svært generell definisjon på endring er at endring finner sted når organisasjonen utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Videre kan man definere endring som «*making things different*». Fra organisasjonen sin side kan endring enten være et bevisst planlagt grep, eller det kan oppstå som et resultat av mer tilfeldige interne eller eksterne forhold. Målet med å initiere en planlagt endring er først og fremst for å tilpasse seg endringene i de eksterne omgivelsene, og videre endre atferden til de ansatte (Robbins & Judge, 2013).

Planlagte endringer er det man vanligvis forbinder med endring, og er ofte forankret i idéen om hvordan man kan gjøre ting bedre. Slike endringer er ofte sterkt knyttet til strategisk ledelse, hvor man kartlegger forandringer i omgivelsene og tilpasser organisasjonen deretter (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Selv om planlagte endringer er den mest kjente formen for endring i endringsteorien, viser det seg å være noe annerledes i praksis. Endringstakten er høy, og et multippelt endringsbilde er vanlig for flere virksomheter i dag. Hver endring som gjennomføres må dermed gjennomføres på en slik måte at man bygger opp kapasitet i organisasjonen, som man senere kan kapitalisere på. Nærmere sagt, når man er ferdig med én endring, bør man være bedre rustet til å takle nye endringer. For å lykkes med dette kreves det et langsiktig perspektiv, forståelse for ulike roller ansatte og ledere har i slike prosesser og god kjennskap til konteksten (Meyer & Stensaker, 2011)

Basert på March (1981) hevder Melberg og Mikkelsen (2015) at «*man i endringsledelse står ovenfor et paradoks; på den ene siden karakteriseres organisasjoner ved stabilitet – de*

er vanskelige å endre. Samtidig som man i dag har et høyt tempo med stadige endringer i arbeidslivet». Kontinuerlige justeringer i en virksomhet anses som viktig for å ikke undergrave virksomhetens eksistens. I organisasjoner der det er et behov for betydelige endringer blir ledelsens rolle å skape en organisasjon med stor endringskapasitet. Fokuset i endringsprosesser bør ikke bare ligge på at de ansatte skal akseptere endringen, men også håndtere usikkerhet, føle engasjement og, til tross for store omveltninger, levere i den daglige driften (Melberg & Mikkelsen, 2015).

2.3.2. Endringsvilje og endringstretthet

Både ledere og medarbeidere i en virksomhet bør engasjeres og ivaretas underveis i endringsprosessen. Dette vil blant annet føre til et visst eierskap til selve prosessen, i tillegg til at det vil øke læringsviljen. Videre vil prosessen det tar fra en medarbeider får vite om en kommende endring, til man starter med nyorientering og fokuserer på løsninger, kortes ned. Vurderingen som de ansatte gjør av en endringsprosess vil ha mye å si for atferd og holdninger i endringen. Personlige og situasjonsbestemte faktorer vil påvirke en slik vurdering. Personlige faktorer som kan øke endringsviljen kan være i hvilken grad den ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Har man positiv erfaring fra tidligere endringer, vil man vurdere situasjonen som positiv, se på endringen som en utfordring eller mulighet og dermed opptre mer proaktiv i møte med endringer. Situasjonsbestemte faktorer er knyttet til opplevelsen av rettferdighet, støtte fra organisasjonen og tillit til ledelsen (Melberg & Mikkelsen, 2015).

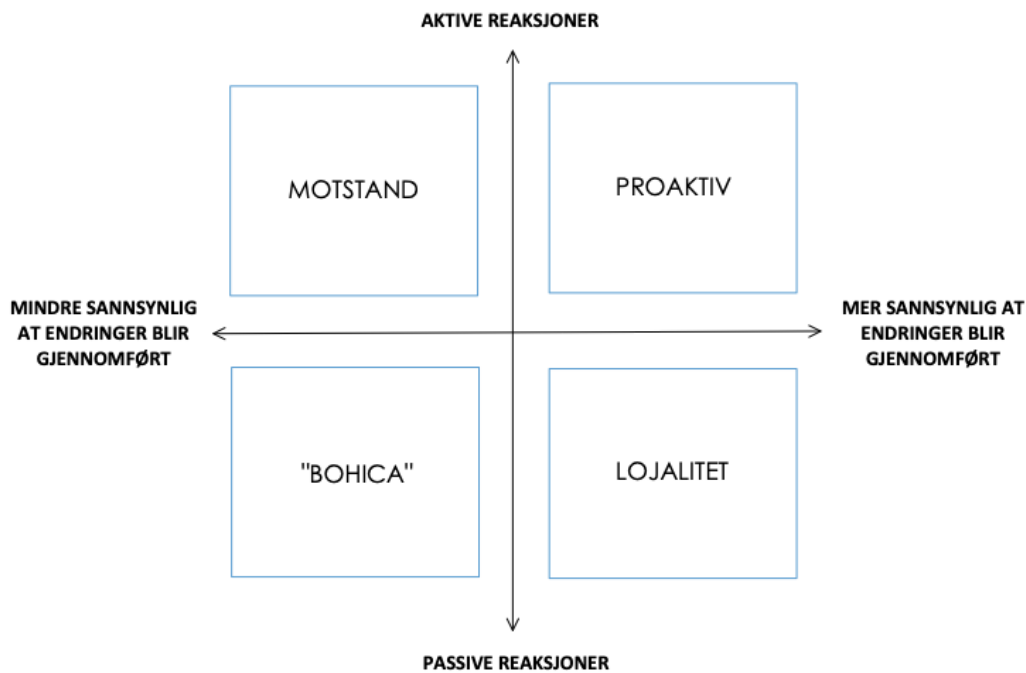
Fallgruvene ved endring er mange, og dersom man mislykkes risikerer man tap av menneskelige, forretningsmessige og økonomiske ressurser. En vanlig konsekvens er at de med høy endringskapasitet ikke lengre er i organisasjonen, og de gjenværende ansatte opplever en endringstretthet. Dette kan blant annet skyldes utilstrekkelig kommunikasjon eller motstridende informasjon. Endringsbildet kompliseres ytterligere da det gjerne er flere involverte parter, og vanligvis har man ledere, mellomledere, ansatte og fagorganisasjoner som ikke alltid drar i samme retning (Melberg & Mikkelsen 2015). Funn fra studier i endringsteori viser at ledere som styrer endringsprosesser gjennom å inkludere og informere de ansatte tidlig, kontinuerlig og ofte, i stor grad påvirker de ansattes engasjement, oppfatning av rettferdighet, støtte fra organisasjonen og tillit til ledelsen. Et vesentlig aspekt ved å drive ledelse i endringer er å være bevisst

på at mennesker har ulike reaksjonsmønstre på endring. Negative reaksjoner kan tappe organisasjonen for viktig energi, når det trengs som mest (Fugate, 2013). Noen kan reagere med sinne, andre med engstelse og noen med frykt. Slike negative følelser kan føre til negativ organisasjonsatferd i form av høyt sykefravær, gjennomtrekk eller motstand (Meyer & Stensaker, 2011).

2.3.3. Ulike reaksjonsmønstre

Ansatte som har opplevd høy endringstakt med multiple endringer reagerer gjerne på flere ulike måter. Funn fra forskning som har undersøkt hvordan reaksjoner utvikler seg over tid i bedrifter som har vært gjennom flere endringsprosesser har vist seg å være relativt delt. På den ene siden har man studier som viser at de ansatte blir endringstrette dersom de har vært gjennom mange endringer. På den andre siden har man også et fåtall studier som indikerer mer konstruktive reaksjoner blant de ansatte som har en viss endringserfaring (Jacobsen, 2004).

Det finnes flere fremgangsmåter man kan bruke når man skal kartlegge ulike reaksjoner på endringer. Figuren nedenfor tar sikte på å beskrive reaksjoner som primært er knyttet til ansattes atferd og hva de gjør når de står ovenfor multiple endringer (Jacobsen, 2004). Den vertikale dimensjonen omhandler hvor aktiv eller passiv reaksjons- og tilnæringsmåten til de ansatte er, mens den horisontale dimensjonen har med sannsynligheten for at endringer faktisk blir gjennomført (Stensaker, Meyer, Falkenberg, & Haueng, 2002).



Figur 4: Ulike reaksjonsmønstre på multiple endringer (Jacobsen, 2004).

Tar man utgangspunkt i kvadranten øverst i venstrehjørnet, motstand, omhandler dette atferd som ikke er særlig konstruktiv om man ønsker å få implementert endringer (Jacobsen, 2004). Motstand mot endring ligger i menneskets natur. Vanligvis ser man på endringer som noe truende, og frykt er en rasjonell følelse når man blir usikker på egen, eller kollegers, situasjon. I endringer er dette et vanlig fenomen, og involverte aktører kan ha ulike motiver for å være uenige (Meyer & Stensaker, 2011). Mennesker som blir konfrontert med endringer gjennomgår noen typiske reaksjonsfaser (Jacobsen & Thorsvik, 2016): noen truer med å forlate organisasjonen til fordel for et mer stabilt arbeidsmiljø og andre reagerer med å faktisk forlate organisasjonen. Andre ansatte kan aktivt motarbeide endringsforslagene ved å nekte å gjennomføre planlagte endringer, mobilisere andre mot endringen og dermed forsinke prosessen (Jacobsen, 2004). Motstand gjennomgår ikke nødvendigvis alltid faste faser og reaksjonsmønstre. Robbins og Judge (2013) peker på at reaksjoner kan være åpenlyse, øyeblikkelig eller implisitte. Åpne og øyeblikkelige reaksjoner blir sett på som enklest å håndtere, da dette kommer til uttrykk gjennom eksempelvis nedgang i effektivitet eller klager. Tap av identitet, lojalitet, motivasjon eller fravær er en mye større utfordring for ledelsen, da det er vanskeligere å gjenkjenne og å gjøre noe med.

En mer passiv tilnærming til endringer finner vi i kvadranten nederst i venstrehjørnet, BOHICA («*Bend over, here it comes again*»). BOHICA er en måte å distansere seg selv fra endringsinitiativet, ved å gjøre minst mulig. En slik håndtering er spesielt fremtredende blant ansatte som opplever multiple endringer, noe som ofte fører til at endringer ikke blir gjennomført som planlagt. Selv om en slik tilnærming kan sees på som en form for motstand, finnes det også positive aspekter ved denne tilnærmingen. Som regel makter de ansatte å fokusere på daglig drift, og de blir nødvendigvis ikke overveldet av endringen selv om den oppleves som overdreven (Stensaker et al., 2002). Videre har man også ekstremt passive reaksjoner, som kommer til uttrykk i handlingslammelse. I slike tilfeller har de ansatte problemer med å utføre arbeidsoppgaver knyttet til daglig drift, og legger ned minimalt med innsats i å gjennomføre de vedtatte endringsinitiativene (Jacobsen, 2004).

Selv om man i utgangspunktet tenker på motstand som noe negativt, vil det i situasjoner der de ansatte er handlingslammet være mer gunstig med motstand. Motstand kan i mange tilfeller oppleves positivt, spesielt i tilfeller der det skapes en konstruktiv diskusjon rundt endringsinitiativet. Ser man slik på det, vil man som regel foretrekke at energi, i form av engasjement og nysgjerrighet, er til stede ved endringsprosesser, fremfor ingen energi (Meyer & Stensaker, 2011).

I kvadrantene til høyre i *Figur 4* finner man de mer konstruktive reaksjonsmønstrene. Proaktiv adferd omhandler det at man i stor grad «tar skjeen i egen hånd» og dermed aktivt bidrar til å drive frem endringsinitiativet (Jacobsen, 2004). Ved at de ansatte tar styring og initiativ, og heller ser på endringen som en utfordring, vil være et positivt aspekt ved proaktiv adferd (Stensaker et al., 2002). Videre har man lojalitet, som ofte er et resultat av utstrakt erfaring med multiple endringer. Et lojalt handlingsmønster kommer til uttrykk på to ulike måter; for enkelte ansatte er reaksjonen i stor grad basert på endringsvillighet, mens andre reagerer lojalt kun fordi det oppleves som minste motstands vei (Jacobsen, 2004).

For å skille mellom disse to typene lojalitet, omtales gjerne den siste typen reaksjon som resignasjon. På den ene siden har man de ansatte som reagerer lojalt ved å støtte endringsforslaget og har positive tanker og følelser knyttet til endringene og egen

atferd. På den andre siden har man de ansatte som også opptrer lojalt, men de har i større grad negative tanker og følelser knyttet til endringene og egen atferd (Jacobsen, 2004). Som en følge av høy endringstakt over lengre tid, påpeker Meyer og Stensaker (2011) at ansatte kan oppleve en viss avmakt. Selv om de ansatte kanskje er uenige i endringsforslaget, opplever de at det ikke nytter å ta til motmæle å si ifra. Nærmere sagt handler resignasjon om at de ansatte forholder seg lojalt til endringsbeslutningen, men opptrer ikke særlig aktive i selve endringsprosessen. De gjør likevel det som forventes av dem, og i motsetning til BOHICA hvor man ignorerer endringene, bidrar disse ansatte til å få endringene implementert (Jacobsen, 2004).

For å kunne gjennomføre endringer er det essensielt å forstå hvordan mennesker reagerer på endringsinitiativ. For enkeltindividet oppleves ikke endring som noe abstrakt, men heller som et krav om å forlate noe man har gjort, for å begynne å gjøre noe helt annerledes og nytt. Motstand mot endring kommer til uttrykk på ulike måter, og er noe ledelsen i en organisasjon må håndtere for å kunne gjennomføre endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011).

Kultur er en dokumentert årsak til at forsøk på endring i organisasjoner mislykkes. Selv om man lykkes med implementering av nye verktøy og teknikker for å oppnå økt effektivitet og bedre kvalitet, betyr ikke dette nødvendigvis at menneskene i organisasjonen har tilpasset seg deretter. For å realisere de gevinstene som opprinnelig er planlagt av en endring, må man ha et større fokus på å også endre kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ledere fungerer som såkalte kulturbyggere, enten de er bevisst over det eller ikke. Ledelse og ledere kontrollerer ressurser og bestemmer i stor grad over de ansattes skjebner. De spiller dermed en nøkkelrolle; de er synlige rollemodeller og deres handlinger har symbolkraft. I endringsprosesser må dermed ledere ta utgangspunkt i at organisasjonsendring også påvirker organisasjonskultur, enten fokuset ligger på kulturendring eller om å sørge for en kontinuitet i kulturen (Hennestad, 2012).

2.4. Endringsledelse

I sine studier om lederskap hevder Bass (2005) at ledelse er en viktig faktor som hjelper til med å bygge engasjement og lojalitet til en organisasjon. Ledelse som er inspirerende, stimulerende og hensynsfull ovenfor medlemmenes behov vil kunne lede til en

forpliktelse ovenfor arbeidsplassen eller arbeidsoppgaven. Ved å hevde dette, indikerer Bass (2005) at ledelse kan utgjøre en vesentlig forskjell, spesielt når det gjelder å lede de ansatte i usikre tider. Det finnes flere definisjoner på ledelse, men vi kan forholde oss til følgende definisjon:

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.»

(Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416)

Ledelse i organisasjoner har som hensikt å få andre til å arbeide mot realisering av bestemte mål, i tillegg til å få dem til å trives og yte mer. Å håndtere endring er en viktig del av ledelse, og generelt er det en forventning om at ledere tar de riktige og nødvendige grepene for å sørge for at omstilling skjer. Dette innebærer at omstillingen skal skje effektivt, raskt, med høy grad av involvering, uten å forringe jobbinnholdet og arbeidsmiljøet for de ansatte (Kjøde, 2004).

Innenfor teori om ledelse hevder samtlige at all ledelse som foregår i dagens organisasjoner, er endringsledelse. Hennestad (2012) hevder at dette stemmer, men kun til en viss grad, og peker på at endringsledelse har to dimensjoner. Å registrere alle de små tilpasningene og justeringene som foretas på bakgrunn av endringer rundt organisasjonen, eksempelvis teknologiske, holdningsmessige eller markedsmessige, er vanskelig. Observasjoner har vist at selv rutiner endres gjennom hver iterasjon, og ser man slik på det er all ledelse, ledelse i endring. Dette er imidlertid ikke nok til å imøtekomme alle endringskrav, og de fleste organisasjoner i dag må ty til spesielle tiltak for å kunne gjenopprette balansen med omgivelsene (Hennestad, 2012).

2.4.1. Lederes håndtering av endring

Som nevnt i forrige kapittel, vil endringer ha en viss innvirkning på den nåværende kulturen i en organisasjon. En endring omhandler ikke kun der ledelsen prøver, vellykket eller ei, å pålegge ny atferd. Fenomenet inkluderer også det å endre ideer, verdier og holdninger til medlemmene i en organisasjon (Alvesson, 2012). Ledelsens evne til å peke ut strategiske retninger, involvere de rette aktørene for å få implementert endringer og ta konsekvente beslutninger er helt sentralt, samtidig som ledelsen også

tar hensyn til konsekvensene for de ansatte og deres vilje for å stå på for organisasjonen. Videre kan ulike grupper i organisasjonen ha ulike interesser, mål og verdier, noe som gjør at de også gjerne har egne følelser og tolkninger knyttet til det som skjer. En annen sentral oppgave ledelsen har, er å bidra til å skape meningsfulle endringsprosesser i organisasjonen. Dette er et viktig aspekt for å kunne utvikle endringsvilje, forståelse og endringskapasitet hos de ansatte (Melberg & Mikkelsen, 2015).

En høy endringstakt oppleves som regel negativt av de involverte. Man risikerer en forverring av arbeidsmiljø, jobbegasjement, dårligere kvalitet og lavere effektivitet, noe som videre kan føre til såkalt «cultural drifting». Cultural drifting er blant annet et resultat av at kulturen er i konstant bevegelse som følge av gjennomtrekk blant ansatte, hvor nye personer erstatter gamle. Videre kan en generell endring i verdier, i form av svakere arbeidsmoral eller høyere forventning, skje etterhvert som mennesker blir eldre og modnes. Nedbemanning er typiske årsaker til dette (Alvesson, 2012). I mange tilfeller kan det dermed være nødvendig å mobilisere følelser hos ledere og ansatte, for å øke engasjement knyttet til arbeidsoppgaver. Gjennom et lederskap som sikrer en transparent og sterk organisasjonskultur gir man de ansatte en klar linje mellom sin egen jobb, og visjon og mål for organisasjonen (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Uavhengig av diverse tiltak som iverksettes under endringsprosesser, vil endring i seg selv som regel skape usikkerhet og uro, og konfliktpotensialet øker. I endringsprosesser er det derfor sentralt at man har tydelige rammer og at ledelsen opptrer rettferdig (Kjøde, 2004). Pfeffer og Sutton (2006) viser til noen grunnleggende prinsipper som kjennetegner vellykkede endringsforsøk. Disse prinsippene blir populært referert til som «*The big four*», og omhandler at endring skjer når: (1) de ansatte er misfornøyd med nåværende situasjon, (2) de holder fokus på retningen de skal i, (3) det formidles tillit til ansatte og skapes en tro om at endringsprosessen vil lykkes og (4) de ansatte aksepterer at endring er en «rotete» prosess, preget av forvirring og usikkerhet, som folk må tåle. For å effektivt implementere endring, er det opp til ledelsen å sørge for at disse elementene er på plass. Endring krever beslutsomhet, overbevisning, initiativ og en vilje til å lytte til, lære av og respektere andres synspunkter. Spesielt for de ansatte som ikke ser seg selv som pådrivere for endringen, men som heller føler seg som et offer for endringsinitiativet (Alvesson, 2012).

2.4.2. Metoder for endringsledelse

Endringsledelse inkluderer en rekke ulike endringsambisjoner og visjoner. Samtidig som man skal fokusere på oppgaver knyttet til endring og iverksette relevante tiltak, er et sentralt aspekt ved endring at man også skal fokusere på daglig drift. I litteraturen har det vært et betydelig fokus på å utarbeide ulike strategier for gjennomføring av organisasjonsendringer (Jacobsen & Thorsvik, 2016). En tradisjonell måte å tilnærme seg endringer har sine røtter i Lewins organisasjonsutviklingsprosess. Den består av tre faser: opptining, endring og nedfrysning (Orlikowski & Hofman, 1997). Opptiningsfasen innebærer at det må skapes en holdning om at nåværende situasjon er gal, og at det vil gå galt hvis man fortsetter på samme måte. Etter en opptiningsfase kommer man til selve endringen, hvor tiltak iverksettes. Gjennom ulike tiltak, for eksempel opplæring, kommunikasjonstrening og ny lederstil, skapes nye holdninger og ny atferd. Til sist har man en nedfrysingsfase, hvor de nye tiltakene stabiliseres og blir implementert som en del av rutinene. Videre må tiltakene følges opp for å undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Nyere forskning har vist at Lewins endringsmodell er avhengig av en rekke forutsetninger, og strategien kan kun bli sett på som vellykket dersom disse forutsetningene er oppfylt. For det første bygger strategien på et grunnleggende positivt menneskesyn, der det tas for gitt at alle mennesker ønsker å lære og utvikle seg. For det andre baserer strategien seg på et harmonisk perspektiv, som innebærer et syn der alle ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Gitt teorien som omhandler motstand mot endring er det mye som tyder på at slike grunnleggende syn og perspektiver ikke nødvendigvis alltid er til stede. Videre har Orlikowski & Hofman (1997) stilt seg kritisk til en slik modell og mener at en slik endringsstrategi, som behandler endring som en hendelse som foregår i en spesifikk periode, kan ha vært mer passende for relativt stabile organisasjoner. I dag, gitt mer turbulente, fleksible og usikre eksterne forhold, er en slik modell mindre passende. Alvesson (2012) støtter denne kritikken av Lewins endringsmodell, og hevder i sine studier at modellen er uheldig, da den fordrer et relativt underlig syn på endring. Prinsippet i modellen omhandler en frossen tilstand, som kan varmes opp, for så å fryses ned igjen etter ønske. Ettersom verden stadig er i en endringstilstand vil et slikt syn på

endring være misvisende på flere måter. I organisasjoner modnes mennesker, og de får nye impulser; noen slutter og andre blir erstattet, gamle kunder drar og nye kunder kommer inn.

2.4.3. Hybridmodell for endring

I lengre tid har endring i organisasjoner blitt sett på som et enten-eller-forslag; enten raskt skape økonomisk gevinst eller tålmodig utvikle en trofast og åpen organisasjonskultur på lang sikt. Nyere forskning indikerer derimot at ved å kombinere en «hard» og «myk» tilnærming, kan man overordnet endre måten organisasjoner håndterer endring på (Beer & Nohria, 2000). En slik kombinasjon kan bli sett på som transformasjonsledelse, og tar sikte på å rette søkelyset mot meningsaspektet i arbeidet. En slik lederstil kjennetegnes gjerne ved at lederen er synlig og tydelig, samtidig som den ansatte settes i sentrum (Hetland, 2004). Beer og Nohria (2000) viser henholdsvis til to typer modeller for endring, som viser dette aspektet. Begge regnes som gyldige modeller og hver teori oppnår, til en viss grad, ledelsens mål, enten eksplisitt eller implisitt, men har også sine utfordringer.

2.4.3.1. Teori E

Teori E legger vekt på økonomisk vekst, i form av økt avkastning, og har en «hardere» tilnærming til endringer. Gjennom økonomiske insentiver og til dels drastiske omstillinger, nedbemanninger og permitteringer søker man å raskt øke den økonomiske gevinsten. Denne typen endringsstrategi er den mest utbredte, spesielt i finansmarkeder, der aksjeverdi blir sett på som den eneste legitime måten å måle organisasjoners suksess på (Beer & Nohria, 2000).

Endringsstrategien baserer seg i stor grad på at ingen kamp kan vinnes uten en tydelig, omfattende og felles handlingsplan, som fordrer tillit hos kunder, leverandører og investorer. Handlingsplanen blir brukt for å raskt motivere og mobilisere ansatte, og oppfordrer til intern koordinering. Økonomiske insentiver blir gjerne aktivt tatt i bruk for å motivere ansatte. Ledere som anvender denne endringsstrategien opererer gjerne på en såkalt «gammeldags måte». Lederskap og makt er fordelt ovenfra og ned, og målsettinger blir avklart med liten involvering fra ledergrupper på lavere nivå og uten innspill fra bunnlinjen i organisasjonen (Beer & Nohria, 2000).

2.4.3.2. Teori O

Teori O har en «mykere» tilnærming til endring, med fokus på å utvikle organisasjonskulturen og de ansattes endringskapasitet. Gjennom samarbeid og kommunikasjon søker man tålmodig å bygge tillit over lengre tid og samtidig skape et engasjement for organisasjonen. Studier har vist at de som har benyttet seg av denne tilnærmingen har oppnådd en kulturell endring som videre har økt produktiviteten, i tillegg til de ansattes engasjement (Beer & Nohria, 2000). I motsetning til lederstilen i teori E, er deltakelse og involvering et kjennetegn ved teori O. Lederne søker etter å få alle ansatte følelsesmessig involvert i endringen og forpliktet til å forbedre organisasjonen. Økonomiske insentiver blir kun brukt som et supplement, da ledelsen i større grad søker andre måter å motivere de ansatte på. Toppledelsen oppfordrer de ansatte til å identifisere og løse problemer selv gjennom å eksperimentere og spre nye idéer. En evolusjonær og fremvoksende endringssituasjon er ønsket her, fremfor mer rigide og planlagte endringer (Beer & Nohria, 2000).

En utfordring ved denne teorien er at ledere ofte opplever at engasjement og lojalitet ovenfor ansatte blir en hindrende faktor som gjør det vanskelig å ta tøffe beslutninger. Resultatet blir at man gjerne utsetter vanskelige avgjørelser og velger minste motstands vei, i håp om at økt produktivitet alene kan forbedre virksomhetssituasjonen. Når det kreves grunnleggende strukturelle endringer, vil ikke produktivitetsgevinster være nok (Beer & Nohria, 2000).

2.4.3.3. Kombinasjon av E og O

Som det tydeliggjøres ovenfor, har endringsstrategiene hver for seg sine begrensninger. Spørsmålet er hvordan man raskt skal kunne oppnå økonomiske gevinster, mens man samtidig utvikler en åpen og tillitsfull organisasjonskultur. Å holde psykologiske kontrakter og kultur intakt med en strategi som baserer seg på harde rammebetingelser, med nedbemanninger og permitteringer, er vanskelig å se for seg. Likevel peker Beer og Nohria (2000) på at dette faktisk er mulig, og basert på forskning har de kommet frem til at en kombinasjon av disse to teoriene potensielt kan være en betydelig konkurransefordel. En kombinasjon av teoriene krever et fokus på både de harde og myke sidene i en organisasjon. Hennestad (2012) peker på at ledere må fokusere på å

lede endring med en kulturell bevissthet. Plandokumenter, vedtak og formelle strukturer hjelper lite om ikke innholdet er nedfelt i hverdagsvirkeligheten.

For å involvere så mange som mulig bør det komme tydelige retningslinjer fra ledelsen, samtidig som man også forsøker å engasjere nedenfra. Insentiver kan fokusere og motivere de ansatte, men det kan også hemme samarbeid, læring og engasjement. Beer og Nohria (2000) foreslår å anvende teori E-insentiver på en teori O-måte, for å kunne løse dette dilemmaet. Å etablere et tydelig fokus på endringen og dens mål, effektivisere kommunikasjon og kontinuerlig bygge samarbeid i organisasjonen er viktig for å kunne binde sammen de ulike målsettingene som teoriene representerer. Organisasjoner som evner å effektivt kombinerer disse to endringsteoriene har større sannsynlighet for å øke produktivitet og lønnsomhet. Videre viser studier at en slik tilnærming også reduserer mye av usikkerheten og uroligheten som er til stede ved omstilling (Beer & Nohria, 2000).

2.4.4. «Best practice»

En såkalt beste praksis defineres som en metode eller fremgangsmåte som allment er akseptert som overlegen alle andre alternativer, ettersom den gir resultater som er overlegne. Beste praksis innenfor endringsledelse har vært mye omdiskutert, og generelt finnes det en kollektiv enighet om at mye avhenger av kontekst og situasjon. Burnes (1996) konstaterer at det ikke finnes en «beste praksis» å håndtere organisasjonsendringer på. Likevel er det noen tydelige faktorer som skiller seg ut. For å kunne gjennomføre en vellykket endring er en viktig nøkkel at man evner å oppnå satte suksesskriterier med gitte ressurser, etter en satt tidslinje og uten betydelig tap av menneskelige og økonomiske ressurser. En forutsetning for å kunne holde produksjon og daglig drift på et akseptabelt nivå, er at det er utviklet et visst nivå av endringskapasitet (Melberg & Mikkelsen, 2015). Meyer og Stensaker (2011) peker på at ansatte som håndterer endringer konstruktivt, reagerer lojalt, har positive følelser knyttet til endringen og en atferd som bidrar til å implementere endringen. De ansatte som reagerer lojalt i en slik prosess, har gjerne erfaring fra tidligere prosesser og har gjennom dette fått opparbeidet seg betydelig endringskompetanse- og kapasitet. En slik type erfaring er spesielt viktig; først og fremst fordi man takler usikkerhet bedre, og

videre for at man har sett og erfart at konsekvensene av en endring ikke bare er entydig negative (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Når ledelsen planlegger og initierer endringer, øker de ansattes behov for informasjon. Mye tyder altså på at informasjon, gjennomføringsevne, medvirkning og utholdenhet er nøklene til suksess i endringsprosesser. Litteraturen fremhever henholdsvis informasjon og medvirkning som to sentrale og avgjørende faktorer for endringsprosessens utfall (Melberg & Mikkelsen, 2015). Ved at medvirkning forutsetter kommunikasjon og kommunikasjon kan skape medvirkning, er disse to faktorene i et gjensidig forhold til hverandre. Hvordan dette oppleves av de ansatte kan være av stor betydning for hvilken atferd de inntar til tiltak som blir iverksatt. Videre kan rett informasjonsmengde, av god kvalitet og til riktig tid, være nøkkelen til produktivitet i en organisasjon – spesielt ettersom de ansatte vil være opptatt av hvilke fremtidsplaner ledelsen har for både bedriften og medarbeiderne (Melberg & Mikkelsen, 2015).

2.5. Oppsummering av teori

Teorikapitlet har belyst et bredt omfang teori, som blir utgangspunkt for drøfting av resultatene. For å skape en forståelse for hva organisasjonskultur er, hvordan det oppstår, utvikles og oppfattes av medlemmene i en organisasjon, har teori om organisasjonskultur blitt redegjort for. I første omgang har de tre kulturelle nivåene blitt presentert, for å illustrere hvordan virkelighetsoppfatninger, verdier og normer oppstår hos medlemmene i en organisasjon. De tre kulturelle nivåene, artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser, legger selve grunnlaget for å kunne forstå hvordan organisasjonskultur fungerer, og videre hvordan organisasjonskultur henger tett sammen med studiens andre temaer.

De fire idealtypiske kulturtypene har videre blitt presentert, og *The Competing Values Framework* er tatt i bruk ettersom dette er et rammeverk som tar sikte på å presentere ulike kulturelle trekk ved organisasjoner. Gjennom kulturelle typologier gir rammeverket indikasjoner på hvordan man kan tilrettelegge for endring i organisasjoner. Dette er et viktig aspekt ved å drive endring, og ved å forstå ulike kulturer kan man tilpasse endringen til den gitte konteksten. De kulturelle trekkene sier noe om hva som verdsettes og eventuelle kjennetegn kan være viktige for å avdekke

hvorfor noen organisasjoner er mer tilpasningsdyktig enn andre. Jobbengasjement og tilhørighet er beskrevet under effektene av kultur, da kulturen på arbeidsplassen i stor grad kan påvirke engasjement. Ved å forstå hva jobbengasjement er, kan man videre forstå hvorfor noen individer i større grad er villige til å legge ned en ekstra arbeidsinnsats på vegne av organisasjonen.

I denne studien er organisasjonskultur beskrevet fordi det antas at kulturen i en organisasjon har mye å si for hvordan man håndterer endring. Endringstakten er høy i moderne organisasjoner, og man må stadig ty til justeringer for å tilpasse seg. Mennesker reagerer ulikt på endringer, og ledelsens rolle er å tilrettelegge endringsprosessene slik at man bygger endringskapasitet og skaper endringsvilje. Videre har det blitt redegjort for typiske reaksjonsmønstre som gjerne opptrer hos ansatte som har opplevd en høy endringstakt. Hvordan ansatte reagerer på endring vil være avgjørende for hvorvidt en endring blir implementert på den måten som er planlagt. I endringsprosesser er det essensielt at ledere forstår at mennesker reagerer forskjellig, av ulike årsaker.

Teori om ledelse, med et spesielt fokus på endringsledelse, har avslutningsvis blitt belyst i teorikapitlet. Hvordan ledelsen håndterer endring er en medvirkende faktor som kan påvirke hvordan de ansatte oppfører seg i en endringssituasjon. Utover dette er metoder for endringsledelse blitt redegjort for, hvor det har blitt presentert en myk og hardere form for endringsledelse. Å tilrettelegge for en meningsskapende endringsprosess, samtidig som man evner å ivareta daglig drift, er en vesentlig del av å drive endringsledelse. Videre er det lagt frem ulike aspekter i endringsprosesser som flere studier trekker frem som såkalt «beste praksis». Slike aspekter vil være interessante å undersøke, da det antas at disse aspektene i stor grad er avgjørende for hvorvidt man evner å opprettholde daglig drift eller ikke. Kort oppsummert kan man si at teorien belyser at kultur og ledelse kan påvirke utfallet av en endring, og at endring kan påvirke kultur og ledelse.

3. Metode

Bak all type forskning er hensikten å frembringe informasjon som både er en gyldig og troverdig fremstilling av virkeligheten. For å frembringe informasjon som er troverdig og pålitelig må man gå systematisk til verks. Oppgavens metode omhandler hvilke prosedyrer og teknikker man anvender for å samle inn empiri tilpasset studiens forskningsdesign. Forenklet kan man si at metode handler om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten i en gitt kontekst (Jacobsen, 2015). Studiens forskningsdesign brukes om planen og logikken for forskningen, nærmere sagt de valg som er tatt for å utforske studiens problemstilling. Forskningsdesignet tar utgangspunkt i hva og hvordan fenomenet skal undersøkes (Svartdal, 2019). Basert på det teoretiske rammeverket som er gitt i forrige kapittel søker studien å besvare problemstillingen gjennom en kvalitativ tilnærming, hvor dybdeintervjuer er brukt som intervjuform.

3.1. Empirisk kontekst

Det er flere eksempler gjennom Postens historie å ta av, som viser at selskapet har vært en pioner på sitt område. Da den første offisielle flyruta åpnes i 1920, er Posten ombord. Etterhvert blir det innført en postkasselov, som pålegger at alle norske husstander skal ha en postkasse, og like etter blir postnummer innført for å håndtere store mengder post (Posten, 2017). Internett skal vise seg å bli en avgjørende faktor for Posten, og representerer et tydelig tidsskille i utviklingen. Fremveksten av digitale tjenester og Internett som distribusjonskanal førte til at grep måtte tas og endringer måtte skje (Ekeberg, 2017). I 2011 lanserer Posten Digipost, en digital postkasse, som tre år senere blir valgt ut som leverandør av digital post for det offentlige (Posten, 2017).

Siden oppstarten har det skjedd betydelige teknologiske fremskritt, noe som har påvirket selskapet. Det adresserte brevvolumet har falt drastisk, og siden årtusenskiftet har det falt med om lag 60 prosent (Posten, 2018). I 2019 ble det klart at leveringen av post skal gå annenhver dag, etter at regjeringspartiene stemte for å endre postloven. Endringen skal være tilpasset fremtidens etterspørsel etter posttjenester, men vil medføre at om lag 1500 ansatte på landsbasis vil miste jobben (Regjeringen, 2020).

Endringen avdelingen i Trondheim står ovenfor per dags dato vil berøre de som jobber innenfor ruteklargjøring (RK) og de som jobber på postreklamesenteret (PRS). Ruteklargjøring av post sentraliseres til Østlandsterminalen (ØT), da det ikke lenger er økonomisk lønnsomt å beholde denne avdelingen i Trondheim. I tillegg gjennomføres den store omstillingen med distribusjon av brevpost annenhver dag. Disse omstillingsrundene gjennomføres omtrent samtidig, den ene i juli og den andre i september.

Dette er imidlertid ikke de første endringene avdelingen i Trondheim gjennomgår. I 2017 ble Logistiksenteret på Torgård innflytningsklart, noe som innebar flytting fra postterminalen på Sluppen, som hadde vært i bruk siden 1987. All brev- og pakkeproduksjon, transport og en del av postbudene flyttet inn på Torgård, men sentraliseringen av brevsortering hadde allerede da startet. I løpet av 2018 ble all brevpost sortert på Østlandsterminalen i Oslo, og brevsorteringsmaskinene på avdelingen i Trondheim var dermed borte.

3.2. Forskningsdesign

Det finnes ingen felles og entydig forståelse for hva en case er, men felles for definisjonene som gis er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Å avgrense det empiriske arbeidet er en utfordring når man driver forskning. Ulike strategier kan benyttes for å avgrense et prosjekt (Tjora, 2020), og i dette tilfellet er dette gjort gjennom å benytte én casestudie. Enkeltcase-studier omhandler at en forsker går dypt inn i en organisasjon, en situasjon eller noe annet som er tydelig begrenset i tid og rom. Sentralt i enkeltcase-studier er muligheten for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst, og gjennom avgrensning av tid og rom kan man få frem en beskrivelse som er nær virkeligheten. Casestudier bærer ofte preg av å være utforskende, ved at man forsøker å forstå noe man finner uforståelig (Jacobsen, 2015). I casestudier kan man benytte samtlige former for kvantitativ og kvalitativ datagenerering, alt etter hvilke metoder som er best egnet for de konkrete omgivelsene man gjennomfører undersøkelsen under (Tjora, 2020).

Enkeltcase-studie er benyttet i dette prosjektet da det blir sett på som mest nyttig for problemstillingen. Likevel har slike studier klare begrensninger, og en svak side ved

enkeltcase-studier er at det er vanskelig å generalisere fra en case til en annen case. I slike tilfeller er man avhengig av data fra andre sammenhenger. Nærmere sagt vil det si at om man skal generalisere funn fra en case, må det gjennomføres lignende studier i andre caser, eller at funnene som er gjort i en case må testes i en bredere sammenheng. Videre er det vanskelig å etablere kausale sammenhenger i enkeltcaser; dersom en casestudie tydelig påviser at to forhold henger sammen, kan dette like gjerne skyldes helt spesielle trekk ved denne casestudien. De to forholdene som undersøkes kan ha en helt annen effekt i en annen organisasjon (Jacobsen, 2015).

Til tross for dette er en enkeltcase-studie anvendt i dette prosjektet, da det ikke bare gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten, men også fordi de er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres» ut ifra dette (Jacobsen, 2015). Gjennom å benytte en enkeltcase-studie forsøker denne studien å forstå viktige elementer ved organisasjonskultur og endringsledelse i en representert enhet, som videre har betydning for hvordan man får hjulene til å gå rundt i en omstillingsprosess. Et vesentlig poeng å understreke er at kulturen er ulik fra en organisasjon til en annen, og dermed kan forhold som påvises i denne studien, ikke nødvendigvis stemme overens med lignende forhold i andre organisasjoner. I overføringen fra en kontekst til en annen, må det tas høyde for at kunnskapen er basert på én kontekst. Studien søker likevel å frembringe kunnskap om fenomener som kan ha overføringsverdi til andre kontekster. Spesielt tydelig kan overføringsverdien være mellom andre pre-digitale virksomheter som har gjennomgått flere omstillinger, og som deler noen av de kontekstuelle egenskapene som påvises i denne studien.

3.3. Valg av metode for datainnsamling

Gjennom det teoretiske rammeverket i kapittel 2 ble det nærmere kartlagt hvilke variabler som skal undersøkes. Studiens ressurser og tidsperspektiv er begrenset, og for å best mulig kunne besvare problemstillingen ble et intensivt design benyttet. Et slikt design søker å gi beskrivende svar, forståelse og innsikt i det som skal studeres. I et intensivt design samler man inn data fra et fåtall kilder og går mer i dybden, i motsetning til et ekstensivt design, hvor man samler data fra mange kilder (Busch, 2013).

Det er hovedsakelig to tilnærminger som brukes innenfor samfunnsvitenskapelig forskning når man skal innhente og fremskaffe informasjon. En kvalitativ tilnærming tar sikte på å forstå det som forskes på, fremfor å forklare (Tjora, 2020). I intensive design, som innebærer få kilder og flere variabler, er kvalitative data å foretrekke (Busch, 2013). Nærhet til den eller de man forsker på er en viktig del av kvalitativ forskning, og en åpen interaksjon mellom informant og forsker vektlegges, fremfor avstand til sine informanter. Et viktig aspekt ved en kvalitativ tilnærming er at man i større grad har fokus på informantenes meningsdanning og opplevelse, og hva slags konsekvenser disse meningene har. Man sier derfor at en kvalitativ fremgangsmåte er induktiv, da slike studier ofte er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2020).

I ekstensive design er kvantitative data spesielt godt egnet, da de er lettere å samle inn og analysere (Busch, 2013). En kvantitativ tilnærming vektlegger data i form av tall, fremfor data i form av tekst. Mens den kvalitative tilnærmingen fremhever innsikt, søker den kvantitative tilnærmingen å fremheve oversikt og søke forklaring. Man sier at en kvantitativ fremgangsmåte er mer deduktiv, da de i større grad er teori- og hypotesedrevet (Tjora, 2020).

Det finnes både positive og negative aspekter ved å bruke disse to tilnærmingene. Ved en kvalitativ tilnærming er det vanskelig å overføre resultatene til andre situasjoner og generalisering av resultatet blir dermed utfordrende. Imidlertid er det lettere å gå i dybden for å studere uklare og mer komplekse problemstillinger. Selv om en kvantitativ tilnærming i utgangspunktet gjør det lett å håndtere store datamengder, kreves det imidlertid ofte at man har avgrensede teoretiske modeller, for å kunne gjennomføre avanserte analyser (Busch, 2013).

Videre er objektivitet og subjektivitet to viktige aspekter i forholdet mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Det hevdes at kvantitative metoder er mer objektive i sin tilnærming, enn de kvalitative. Selv om dette riktignok ikke alltid stemmer, da begge disse metodene ofte brukes til å undersøke deltakernes synspunkt, er det noe sannhet i dette. I kvantitative metoder vil to analytikere være objektive i den forstand at de, uavhengige av hverandre, vil komme frem til samme «svar» dersom de regner matematisk riktig. I kvalitative metoder derimot, vil tolkning av resultatene i stor grad

avhenge av hvilket perspektiv forskeren anvender og hvilke teorier som ligger til grunn (Tjora, 2020).

Nærmere sagt kan man si at man stiller andre spørsmål, eller stiller spørsmålene annerledes, gjennom en kvalitativ tilnærming enn ved en kvantitativ tilnærming. I en pragmatisk kvalitativ tilnærming går man gjerne inn i forskningen med en genuin nysgjerrighet, og stiller spørsmål knyttet til store konseptuelle systemer, for eksempel kultur, som gjerne tas for gitt av de aktuelle deltakerne (Tjora, 2020). Studiens formål er å tilegne mer kunnskap om fenomener som kultur og endringsledelse, og se hvordan dette påvirker, og påvirkes av endringer, samtidig som man skal ivareta daglig drift. Gjennom en kvalitativ metode, som går i dybden i et fåtall kilder, vil man kunne få mer utdypende beskrivelser om fenomenene som skal undersøkes. Basert på designet som ble valgt for denne studien, i tillegg til det teoretiske rammeverket og tilgjengeligheten på tid, ble det derfor sett på som mest hensiktsmessig å benytte en intensiv og kvalitativ metodisk tilnærming for å besvare problemstillingen.

3.4. Dybdeintervju som intervjuform

I den kvalitative forskningsmetoden er ulike former for intervjuing den mest anvendte datagenereringsmetoden (Tjora, 2020). I denne studien ble dybdeintervjuer anvendt som intervjuform, hvor målet med dybdeintervjuer er å skape en fri samtale rundt noen forhåndsbestemte, spesifikke temaer (Tjora, 2020).

3.4.1. Rekruttering av informanter

Når man skal gjøre utvalg i kvalitative intervjustudier er hovedregelen at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Tjora, 2020). Da forskningsspørsmålene henholdsvis tar utgangspunkt i et perspektiv på kultur og et perspektiv på ledelse, ble det sett på som mest hensiktsmessig å velge ut to informanter med ledelsestilling og to ansatte. Av et utvalg på totalt fire informanter, intervjuet jeg to personer med lederansvar og to ansatte fra en avdeling.

Rekrutteringsprosessen startet med å sende e-post til kontaktpersonen i bedriften, hvorpå vedkommende kom med flere forslag til hvem som kunne være aktuelle.

Rekrutteringen av informanter åpnet opp for noen etiske avveininger, som igjen ville påvirke vinklingen på undersøkelsen. Skulle man rekruttere ansatte som er eller har vært i omstilling eller ansatte som har så lang tjenestetid at de vet at de ikke blir berørt, men som har kolleger som mister jobben? Når man studerer omstillingsprosesser i en organisasjon vil man gjerne forsøke å intervju de som har hatt et spesielt ansvar i forbindelse med prosessen, personer som mister sin posisjon eller personer som blir berørt gjennom endrede arbeidsoppgaver (Tjora 2020). Med tanke på hvilke ledere som skulle delta ble det avklart at kontaktperson kunne være en av informantene, da vedkommende sitter på nyttig informasjon i sin stilling. Den andre lederen ble valgt med utgangspunkt i at vedkommende har ledet under flere omstillingsrunder.

Med utgangspunkt i hvordan endringssituasjonen er, ble det sett på som etisk forsvarlig å heller rekruttere de som har vært gjennom endringer tidligere i tjenestetiden og opplevd at kolleger har mistet jobben, fremfor de som blir personlig berørt. Jeg vil likevel påpeke at en av informantene mister sin stilling i forbindelse med endringen de står overfor nå, men at det er funnet en løsning for vedkommende. Selv om det hadde vært interessant å konsentrere utvalget til kun de som blir personlig berørt, kan det oppleves som upassende å «grave» i noe de kanskje har et komplisert og problematisk forhold til. I denne sammenhengen var en slik vurdering aller mest gjeldende for de som arbeider på ruteklargjøring, da denne avdelingen sentraliseres til Østlandsterminalen og alle gjøremålene på avdelingen dermed faller bort. Dersom noen fra denne avdelingen likevel skulle deltatt, hadde det blitt en utfordring å finne intervjutidspunkt, da disse jobber natt. Dette må naturligvis tas i betraktning når resultatene skal legges frem, ettersom de ansatte fra den avdelingen kan ha et annet syn på de temaene og spørsmålene som ble tatt opp i intervjuene.

Bakgrunnen for utvalget er mye grunnet erfaring, da disse har jobbet i organisasjonen i flere år og vært gjennom samtlige omstillingsrunder. Informantene kan betegnes som nøkkelpersoner da de har vært innom ulike stillinger i løpet av sin tjenestetid. Den varierte bakgrunnen gjør at samtlige er ressurssterke på sitt område og har mye informasjon, noe som samsvarer med det Jacobsen (2015) beskriver som utvalgskriterier basert på variasjon og bredde. Etter en dialog med kontaktpersonen rundt hvilke deltakere som kunne være aktuelle, videreformidlet kontaktpersonen

informasjon og en forespørsel til de aktuelle deltakerne om de ønsket å delta. Deltagelsen var på frivillig basis, og etter at deltakerne takket ja til å delta, fikk de tilsendt en overordnet oversikt over hvilke tema som skulle gjennomgås i intervjuene. Dette var et bevisst valg, slik at deltakerne kunne stille mer forberedt, gjøre seg opp tanker rundt temaene, i tillegg til at det skulle gi en god pekepinn på hva deltakerne hadde takket ja til.

3.4.2. Forberedelser til datainnsamling

Forskningsspørsmålene i denne studien tar for seg to relativt store temaer. Formålet er, som nevnt, å kunne se en sammenheng i hvordan kultur og ledelse utgjør en viktig rolle når man skal holde driften i gang, samtidig som man står ovenfor omstilling. For å skape en felles forståelse for hvordan forskningsspørsmålene forsøker å besvare problemstillingen, ble det hensiktsmessig å operasjonalisere forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål 1: På hvilken måte er organisasjonskultur avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

Gjennom teorien som er kartlagt i kapittel 2 har spesifikke teorier innenfor organisasjonskultur blitt lagt frem. Det teoretiske utgangspunktet for å besvare spørsmålet er kartlagt gjennom de tre kulturelle nivåene, de fire idealtypiske kulturtypene og jobbengasjement og tilhørighet. Samtidig knyttes teori rundt endringsvilje og endringstretthet inn i kultur, da det antas at kulturen har en betydning for hvilke holdninger man har i møte med endringer.

Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte er ledelsen avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

Teorien knyttet til ledelse har blitt fokusert rundt endringsledelse og ulike metoder for endringsledelse. Hvordan ledere håndterer endring, ulike reaksjonsmønstre og eventuelle avgjørende faktorer blir viktige aspekter for å besvare spørsmålet.

Med utgangspunkt i denne operasjonaliseringen ble intervjuguidene strukturert. Da målet med innsamlingen var å gå i dybden for å studere holdninger, erfaringer og meninger, valgte jeg å bruke semistrukturerte intervjuer. Slike typer intervjuer er godt egnet for å avdekke informantenes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015), og videre

legger semistrukturerte intervjuer i stor grad til rette for en åpen og fri samtale rundt noen forhåndsbestemte temaer (Mehmetoglu, 2003). Da det var to ledere og to medarbeidere som skulle delta i undersøkelsen, ble det hensiktsmessig å utarbeide to intervjuguides. Intervjuguidene er henholdsvis ganske like, sett bort ifra at den som er forbeholdt lederne inkluderer ledelse som tema. Ellers ble intervjuguidene delt inn i følgende tema: daglig drift, endring, kultur og arbeidsmiljø. Intervjuguidene er vedlagt denne oppgaven, og finnes til sist i kapittel 9.

3.4.3. Gjennomføring av datainnsamling

Å skape en avslappet stemning, hvor informantene kan snakke åpent og fritt om sine erfaringer og meninger, er en viktig forutsetning for å lykkes med intervjuer (Tjora, 2020). For å legge mest mulig til rette for dette, var det naturlig å gjennomføre intervjuene på terminalen på Torgård. Intervjuene av de fire informantene ble gjennomført i starten av mars, hvor intervjulengden varierte fra omlag 35 minutter til 50 minutter.

Innledningsvis ble bakgrunn for prosjektet, formål og hensikt presentert for informantene. Videre ble informantene opplyst gjennom et informert samtykke om hvilke rettigheter de har som deltakere i prosjektet, og konfidensialitet. Det ble tydeliggjort at informantene kunne, på hvilket som helst tidspunkt, trekke seg fra intervjuet dersom det var ønskelig, uten at det skulle gi noen konsekvenser. Videre ble det opplyst om at en lydopptaker skulle tas i bruk, og om dette var greit for informantene. Ut ifra retningslinjene fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og i henhold til felles søknad for bachelorprosjekter våren 2020 ble informasjon knyttet til hvordan disse opptakene skulle brukes og oppbevares formidlet, i tillegg til når de skal slettes. Informantene hadde på forhånd fått tilsendt intervjuguiden, men ble opplyst om at oppfølgingsspørsmål kunne dukke opp underveis i intervjuene.

3.5. Evaluering av metodekvalitet

I ethvert forskningsprosjekt vil metodevalgene påvirke undersøkelsens kvalitet, og bestemme hvor mye man kan stole på resultatene. Det er hovedsakelig tre forhold som avgjør troverdigheten til resultatene: reliabilitet, gyldighet og overførbarhet (Busch,

2013). Å drøfte kvaliteten på det som har kommet frem av et forskningsprosjekt er et viktig aspekt ved å drive forskning, da resultatene kan tolkes på ulike måter.

3.5.1. Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet handler i stor grad om en logisk sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet, og hvor godt man kan stole på de dataene som er kartlagt (Busch, 2013). Forkunnskap om det som forskes på, forskerens posisjon og engasjement er viktige aspekter innenfor den fortolkende tradisjonen, og i kvalitativ forskning er en fullstendig nøytralitet vanskelig å oppnå. Det er likevel viktig å redegjøre for eventuelle forutsetninger som kan ha en betydning for forskningen og dens resultater (Tjora, 2020). I det foregående kapitlet ble dette gjort gjennom å kartlegge rekrutteringen av informantene og hvordan dette ble gjennomført. Videre vil forskerens posisjon i prosjektet være tema for neste delkapittel som tar for seg de forskningsetiske vurderingene. En forutsetning for å skape troverdige resultater er at man i størst mulig grad beholder en nøytral holdning og tilnærming til forskningen.

3.5.2. Gyldighet (validitet)

Gyldighet handler om hvorvidt svarene man kommer frem til gjennom forskningen, faktisk er svar på de spørsmålene som man forsøker å stille. Dette er relativt komplisert innenfor en fortolkende tradisjon, som kvalitativ forskning baserer seg på (Tjora, 2020). Nærmere sagt handler en studies gyldighet om hvorvidt man har nok dekning i empirien til å trekke de konklusjonene man gjør. Jacobsen (2015) trekker frem hovedsakelig tre faktorer som påvirker gyldigheten. Den første faktoren omhandler i hvilken grad informantene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, den andre tar sikte på å se hvorvidt forskeren har lykket med å gi en riktig representasjon og fortolkning av data, mens den siste omhandler hvorvidt resultatene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015).

I hvilken grad informantene har gitt en sann beskrivelse avhenger i stor grad av om man har fått tak i de riktige kildene. I forskning tas det ofte for gitt at det mennesker sier og gjør, også representerer virkeligheten. Dette er imidlertid en naiv holdning, og i mange tilfeller verken vil eller kan mennesker avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å sikre nyanserte beskrivelser under selve datainnsamlingen, ble utvelgelsen av

informanter gjort i samarbeid med kontaktperson, og det var et fokus på å inkludere de med kompetanse og erfaring rundt de spesifikke temaene. Anonymitet ble et viktig fokus, slik at informantene kunne føle seg mer trygge på at det som kom frem, ikke skulle være mulig å koble tilbake til dem. Dette var også medvirkende til å skape en tillit mellom intervjuer og de som ble intervjuet. Som intervjuer ble det viktig å være oppmerksom på at informantene kan føle tilhørighet ovenfor organisasjonen, som videre kan begrense svarene. Generelt er dette en svakhet ved å bruke intervju som datainnsamlingsmetode, ettersom informanter kan ha ulike motiver for å sette organisasjonen i et godt lys eller at informanten sier det intervjueren både ønsker og vil høre (Jacobsen, 2015).

Å gi en riktig representasjon og fortolkning av data er viktig for å sikre validitet. Gjengivelsen av det muntlige språket innebærer en forenkling av materialet, som videre kan føre til en distanse fra informantens opprinnelige utsagn (Jacobsen, 2015). En vesentlig fordel ved å jobbe alene dette prosjektet har vært at rollen som intervjuer har vært forbeholdt en person, og det er dermed grunn til å tro at oversettelsene har fått med seg mye av stemningen som var under selve intervjuene. Under intervjuene ble det også stilt oppfølgingsspørsmål, for å sikre at informantenes utsagn ble forstått korrekt.

3.5.3. Overførbarhet (generalisering)

Overførbarhet handler om hvorvidt man kan overføre resultatene til andre situasjoner eller populasjoner (Busch, 2013). Som det ble pekt på tidligere er dette en utfordring ved bruk av kvalitative metoder, da slike tilnærminger legger større vekt på et fortolkningsbasert ståsted. I dette forskningsprosjektet er kultur et sentralt tema, og man kan si at hver organisasjon har sin egen unike kultur. I denne sammenhengen vil dette bety at resultatet kan være en utfordring å generalisere, da andre organisasjoner har andre kulturelle forutsetninger som spiller inn. Fra det teoretiske rammeverket som er presentert i forrige kapittel, kommer det likevel frem at det er visse sammenhenger som vil ha en overføringsverdi og som kan generaliseres, noe som vil diskuteres nærmere i det kommende kapitlet. Som tidligere nevnt, er det viktig å understreke at en overføring og generalisering av forskningen uansett må tilpasses den aktuelle kontekst, som den kan være relevant for. Resultatet i dette prosjektet skal helhetlig være et godt utgangspunkt for å vise til hvilke aspekter ved kultur og endringsledelse som er

vesentlig for at hjulene fremdeles skal gå rundt, samtidig som man forbereder seg på en omstilling.

3.6. Forskningsetiske vurderinger

De forskningsetiske spørsmålene som knyttes til prosjektet er regulert av personopplysningsloven, hvor Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) er ansvarlig for studentprosjekter (Tjora, 2020). I samsvar med en søknad til NSD, er retningslinjer fra NSD fulgt i dette prosjektet. I tillegg til de formelle juridiske kravene til forskning, bør aspekter som konfidensialitet, respekt, gjensidighet og tillit ligge til grunn i all forskning. Da kvalitative forskningsmetoder ofte innebærer direkte kontakt med eventuelle informanter og kontaktpersoner, er tillit og gjensidig respekt en implisitt side ved kommunikasjonen mellom aktørene (Tjora, 2020).

3.6.1. Anonymitet

Å sikre anonymitet i tilfeller der det er nødvendig og ønskelig er viktig for å ivareta hensynet til informanter og eventuelle andre involverte. Forskning hviler på tillit mellom forskeren og «den det forskes på», og er å oppfatte som et aspekt ved forskerens profesjonalitet (Tjora, 2020). Å formidle forskningens hensikt og formål til de involverte partene er viktig, da det skal sikre at de involverte er bevisste over hva de deltar i (Jacobsen, 2015). I forbindelse med denne studien er informantene opplyst gjennom et samtykkeskjema, hvor informantene har blitt informert om forskningens hensikt, hva som skal undersøkes, i tillegg til rettigheter som informantene har som deltakere i prosjektet.

Videre er anonymitet viktig for å sikre åpenhet i datainnsamlingen og ærlige svar. Deltakere som er usikre på sin anonymitet kan gi konsekvenser i den forstand at deltakeren tar dette i betraktning under intervjuene. Om deltakeren er bekymret for om bidraget kan gi konsekvenser for de ved en senere anledning, er det grunn til å tro at dette kan føre til at deltakeren unnlater å gi viktig informasjon under intervjuene. Basert på forskningsetiske prinsipper som konstaterer at det ikke skal formidles informasjon som kan kobles til enkeltpersoner (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016), har det vært flere hensyn å ta i denne studien.

For at informantene skal kunne delta i prosjektet uten at bidraget kan kobles tilbake til dem, er det blant annet valgt å ikke fremheve informantenes særegenheter, men heller ha et fokus på temaene som undersøkes. Likevel har det blitt sett på som en nødvendighet å fremheve at to av informantene sitter i lederstillinger, mens de to andre er ansatte i bedriften. Dette er et bevisst valg, ettersom forskningsspørsmålene skal undersøke hvilken rolle kultur og ledelse spiller når den daglige driften skal opprettholdes, samtidig som man står i en omstillingsprosess. Å få et perspektiv fra ledere og et perspektiv fra de ansatte ble dermed sett på som nødvendig for å kunne besvare problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene.

3.6.2. Forskerens kjennskap til organisasjonen

I ethvert forskningsprosjekt ligger det et eller annet engasjement bak valg av tema som det skal forskes nærmere på (Tjora, 2020). Inspirasjonen bak valgene gjort i denne studien baserer seg på forskerens stilling som ringevikar i rundt seks år hos organisasjonen. Gjennom førstehåndskjennskap til organisasjonen i løpet av disse årene, har interessen og nysgjerrigheten rundt temaene vokst, og det er også bakgrunnen for valg av problemstilling.

I løpet av årene i organisasjonen har jeg vært vitne til flere av endringene som Postens avdelingen i Trondheim har gjennomgått. Jeg har derimot ikke noe grunnlag for å si hvordan disse endringene faktisk har påvirket de berørte og den daglige driften, da endringene kun har blitt observert på avstand. I oppstartsfasen tok jeg kontakt med en person i organisasjonen med lederansvar, for å høre om det var mulig for et oppgavesamarbeid, noe vedkommende var positiv til. Det understrekes at organisasjonen ikke er oppdragsgiver, men at det er jeg selv som har forespurt organisasjonen om et samarbeid.

Å forske på en organisasjon man har kjennskap til er mye omdiskutert, da forkunnskap kan vanskeliggjøre et objektivt syn på det som skal undersøkes. I tilfeller som dette blir den forskningsmessige integriteten svært viktig, i tillegg til forskerens uavhengighet (Jacobsen, 2015). Nærmere sagt handler en forskningsmessig integritet om forskerens uavhengighet fra eventuelle eksterne krefter som styrer resultatene i en bevisst retning (Tjora, 2020). Et positivt aspekt ved å ha kjennskap til organisasjonen har blant annet

vært tilgjengelighet. Prosessen med å ta kontakt med organisasjonen ble enklere, i likhet med tilgangen på informanter. Det understrekes at forskeren ikke har kjennskap til alle informantene som deltok i datainnsamlingen, men visste hvem de var. Da det kom til selve datainnsamlingen, antas det at kommunikasjonen og dialogen mellom intervjuer og informant trolig ble lettere, da jeg på forhånd var godt kjent med den særegne terminologien, og dermed kunne snakke «samme språk».

Forkunnskap om organisasjonen, som det nevnes tidligere, kan gjøre det vanskelig å få en objektiv tilnærming. En særlig utfordring er å bli oppfattet som partisk, enten ved at man taler organisasjonens sak eller ved at personlige meninger og erfaringer blir for synlige (Jacobsen, 2015). Som nevnt tidligere er inspirasjonen bak problemstillingen knyttet til kjennskapet med organisasjonen, og et sentralt fokus i denne studien har vært å ha en nøytral holdning og tilnærming til temaene og informantene. I ethvert forskningsprosjekt handler det om å skape troverdige resultater (Tjora, 2020), og bakgrunnen for å ha et mest mulig nøytralt fokus er nettopp for å sikre troverdighet og gyldighet til datainnsamlingen. En subjektiv tilnærming kan føre til feilaktig innhenting av data, og kan dermed svekke troverdigheten til resultatene. I løpet av årene i organisasjonen, som i alle organisasjoner, er det lett å få en forutinntatt holdning av «hvordan vi gjør tingene her». Nærmere sagt vil det si at det man registrerer, er det man forventer å se. I slike situasjoner kan enkelte perspektiver av organisasjonen forbli usett, da de ikke passer inn i de forutsetningene man allerede har (Jacobsen, 2015). Det er vanskelig å si om fordelene veier tyngre enn ulempene ved å studere en organisasjon man har førstehåndskjennskap til, men i likhet med all type forskning er hovedregelen klar; en kritisk tilnærming må ligge til grunn, og det er også etterstrebet i denne studien.

3.7. Datareduksjon og forberedelser til analyse

I etterkant av intervjuene var et sentralt fokus å redusere noe av kompleksiteten av råmaterialet, gjennom å transkribere materialet. For å få en oversikt ble dataene forenklet og strukturert, noe som i grunn kan virke som et paradoks. Tross alt er målet med kvalitativ forskning å få et mangfold av ulike synspunkter, meninger og nyanser. Likevel er det urealistisk å få med virkeligheten i alle sine detaljer, og det er grenser for hvor mange nyanser ett menneske kan håndtere. Dessuten vil nyansert alltid være et relativt begrep (Jacobsen, 2015).

Det understrekes at det ikke finnes noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og transkripsjon av materialet må derfor nøye vurderes ut ifra hva som oppleves som nyttig i den konkrete situasjonen. I overgangen fra muntlig til skriftlig språk kan man også risikere å miste de visuelle ledetrådene, altså det som gir informasjon om stemningen der og da (Tjora, 2020). En fordel ved å arbeide alene i dette forskningsprosjektet er dermed at oppgaven med å intervju og transkribere har vært forbeholdt kun én person, noe som har sikret viktig informasjon i disse «oversettelsene». Dette bidrar til å skape troverdighet til utsagnene, og den transkriberte teksten skal gjøre det enklere å gjenskape situasjonen, hvor man ser for seg uttrykk og kroppsspråk som hørte situasjonen til (Tjora, 2020).

Den kvalitative analysen skal tilføre noe, og gjennom å sammenstille de ulike intervjuene kan det påpekes regulariteter, mønstre, underliggende årsaker eller spesifikke avvik. Hovedregelen er at sentrale detaljer skal trekkes frem. Nærmere sagt detaljer som kan gi ny innsikt om et fenomen eller en situasjon (Jacobsen, 2015). For å kunne se eventuelle mønstre i intervjuene ble de etter transkriberingen kategorisert etter spesifikke tema på et overordnet nivå. Dette blir ofte referert til som første-syklus-koding (Jacobsen, 2015).

Selv om intervjuguiden i utgangspunktet var strukturert etter overordnede temaer, som nevnt tidligere, ble det nødvendig med en slik første-syklus-koding etter transkriberingen. Årsaken til dette var at intervjuene i stor grad ble ført som en samtale, og dermed hoppet man litt frem og tilbake i de ulike temaene. Ut ifra bestemte kriterier ble de transkriberte dataene tilordnet en spesiell kategori ved at data som omhandlet det samme, ble plassert i en og samme kategori. Dette skapte et godt utgangspunkt for å se eventuelle sammenhenger i intervjuene, og gjorde det enklere å videre analysere dataene. Dataene ble henholdsvis kategorisert etter kjennetegn på kulturen, endringer på kultur, på hvilken måte kulturen har vært viktig i endring, ledelsens fokusområder, ulike reaksjoner og avgjørende faktorer. Denne kategoriseringen blir videre viktig for hvordan resultatene legges frem og drøftes.

4. Resultater

I dette kapitlet vil resultatene fra analysen som er gjennomført legges frem. For å skape en overordnet struktur oppfattes det som hensiktsmessig å dele inn forskningsspørsmålene i underkategorier. Disse underkategoriene tar utgangspunkt i hvordan dataene ble håndtert og kategorisert i analysen.

Under det første forskningsspørsmålet vil det være interessant å presentere informantenes opplevelse av organisasjonskulturen. Dette er både for å få en oversikt over eventuelle kjennetegn, i tillegg til å se om det er noen fellestrekk ved informantenes beskrivelser. Videre er det hensiktsmessig å se nærmere på hvordan endringene har påvirket kulturen, og hvordan kulturen har påvirket endringene som har blitt initiert.

For å danne et bilde på hvordan endringer gjennomføres blir det under det andre forskningsspørsmålet i første omgang sett nærmere på hvilket fokus lederne har i endringsprosesser. Videre er det interessant å se på ulike reaksjoner og hvordan ledelsen håndterer dette. Til sist blir det sett nærmere på om det har vært, og er, noen avgjørende faktorer som har skilt seg ut. Dette er faktorer som informantene trekker frem som suksessfaktorer i sine omstillingsprosesser.

Da to av informantene sitter i lederstillinger ble det sett på som nødvendig å skille på informantene ved å kalle de Leder 1, Leder 2, Ansatt 1 og Ansatt 2. Det trekkes likevel ikke frem noen særegenheter ved informantene utover dette, men ettersom en leder for eksempel kan sitte med et annet inntrykk av det som foregår «på gulvet», enn det de ansatte har, ble det sett på som nødvendig å skille på dette. Det konkretiseres at direkte sitater er uthevet og presentert i kursiv. Da informantene brukte en del begreper som kan være ukjent, vil en begrepsavklaring komme i neste delkapittel, for å skape mer innsikt i informantenes utsagn.

4.1. Begrepsavklaring

Sentralisering	Fra et organisasjonsperspektiv handler sentralisering om å flytte tjenester og arbeidsplasser fra en mindre by til en større by. Ved å konsentrere arbeidsoppgavene rundt et sentralt og begrenset område, ønsker man å øke lønnsomheten eller effektiviteten. (Hansen, 2015). Sentralisering preger i stor grad endringene terminalen i Trondheim gjennomgår nå, hvor mange av arbeidsoppgavene flyttes til ØT.
ØT	ØT brukes som en forkortelse for Postens Østlandsterminal som ligger på Lørenskog.
RK	RK brukes som en betegnelse på avdelingen for ruteklargjøring på terminalen i Trondheim. Posten til Trøndelag kommer ferdigsortert inn til ruteklargjøring på terminalen, fra ØT på kvelden. Den kommer i to «strømmer»: maskinell og manuell. Den maskinelle er ferdigsortert og rutelagt til hvert enkelt postbud i distribusjonsenhetene. Den manuelle er sortert på postnummer, og det er dette de som jobber natt på ruteklargjøring sorterer til hvert enkelt postbud i distribusjonsenhetene.
PRS	PRS brukes som en betegnelse på postreklamesenteret, som er en avdeling der all reklame kjøres maskinelt, som videre skal til hele Trøndelag og Møre.
På gulvet	Begrepet «på gulvet» ble ofte brukt av informantene gjennom intervjuene, og referer til de som jobber i drift/produksjon.
Utvalgskretser	Begrepet utvalgskretser dukket opp i noen av intervjuene, og skal vise seg å ha en stor betydning for hvordan ledelsen går frem for å velge ut de overtallige. Utvalgskrets er den gruppen av arbeidstakere som jobber innenfor et bestemt arbeidsområde eller geografiske område som blir berørt av endringen og dermed står i fare for å bli overtallig. Overordnet definering av utvalgskretser beskrives i en særavtale mellom fagforeningen og Posten som regulerer bestemmelsene rundt omstilling og nedbemanning.
Streken	«Den berømte streken» nevnes av informantene under intervjuene. Streken indikerer skillet mellom dem, innenfor utvalgskretsen, som får fortsette i Posten og de som blir definert overtallig.
Postkom	Postens fagforening. Fagforeningen har imidlertid fått et nytt navn: Fagforbundet Post og Finans.

4.2. Forsknings spørsmål 1: På hvilken måte er organisasjonskultur avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

4.2.1. Hvordan oppleves organisasjonskulturen av informantene?

Igjennom empirien kommer det frem at organisasjonskulturen på arbeidsplassen er sterk, i positiv forstand. Det er tydelig at informantene har positive assosiasjoner når det gjelder kulturen, og at kulturen i stor grad fungerer samlende og sørger for at man arbeider mot de samme målene. Leder 1 peker blant annet på lojalitet som en vesentlig del av kulturen:

«[...] postfolk er jevnt over veldig lojale. Mange har jobbet her i mange, mange år og føler dermed en sterk lojalitet ovenfor bedriften. På tross av alle omstillingene og rundene vi har hatt, så 'står man i det'.»

Det er vanskelig å konkret avdekke hva som skaper og bygger en slik kultur, men lederen konkluderer med at arbeidsoppgavene har vært, og er viktige. Å se de ansatte, ved at de får arbeidsoppgaver de mestrer, med krav som er mulig å oppfylle, er en vesentlig del av å bygge en slik lojalitet. Lederen påpeker videre at: *«[...] vi har en sterk likhetskultur her i organisasjonen.»* Stolthet pekes ut som en viktig faktor, og lederen utdyper at:

«Folk har vært veldig stolte av å jobbe i Posten, spesielt tidligere. De har kanskje følt at de har en viktig jobb, og det har det jo vært, og er fortsatt. Det har vært ordentlige forhold og folk har trivdes. Det ser man jo på at folk har jobbet her i utrolig mange år. Det er klart at dette fører til en lojalitet til arbeidsgiver, og til oppgaven. Det virker slik ...»

Leder 2 trekker også frem lojalitet som et kjennetegn i sin opplevelse av organisasjonskulturen, men da spesielt hos de eldre:

«[...] det som kjennetegner kulturen hos oss, spesielt hos den eldre garde som har vært her lenge, er lojaliteten til arbeidsplassen. Gamle postfolk er veldig lojale ...»

Vedkommende mener at årsaken til lojaliteten kan blant annet ligge i det at man genuint ønsker å gjøre det lille ekstra for at kunden skal få sendingen sin og levere god kvalitet.

Leder 2 utdyper videre at dette trolig har vært medvirkende til å skape et slags eierforhold til organisasjonen og arbeidet, men at dette var mye mer i fokus tidligere. De ansatte har den samme opplevelsen, og samtlige nevner lojalitet i sin beskrivelse av kulturen. Ansatt 1 mener at den lange historien har hatt en påvirkning på lojaliteten:

«Det er jo ikke et selskap som er startet for 10 år siden. Mange har jobbet hele livet i Posten, og da blir det jo livet deres. Mange har truffet partneren sin i Posten og mange har unger som jobber i Posten. Alt dette fører jo til en slags tilhørighet, vil jeg tro ...»

Samhold blir også trukket frem som et viktig aspekt, og den ansatte mener at de er: *«[...] en sammensveiset gjeng som passer på hverandre.»* I kombinasjon med tilhørigheten, mener vedkommende at samholdet og det gode arbeidsmiljøet har ført til at mange: *«[...] kvier seg til å finne arbeid utenfor Posten.»* Dette blir også påpekt av Leder 2, som har opplevd at flere har prøvd seg utenfor Posten, for deretter å komme tilbake igjen:

«[...] de fant kanskje ut at de ikke hadde like bra ordninger eller at de ble like godt ivaretatt som her i Posten. Det handler helt klart om trygge rammer og trivsel.»

Leder 2 forteller videre om et trygt arbeidsmiljø, med mye humor:

«[...] det er jo det medarbeiderne gir tilbakemelding om i medarbeidersamtalene; mye trivsel og lite konflikter.»

Ansatt 2 trekker også frem tilhørighet, trivsel og samhold i sin beskrivelse av organisasjonskulturen, men utdyper videre at:

«[...] da jeg begynte i Posten følte jeg meg forpliktet ovenfor selskapet. Jeg stortrivedes, og det var en veldig fin arbeidsplass. Det er ikke slik at jeg ikke trives nå, men det har vært så mange endringer, og de er så godt synlige.»

4.2.2. Hvordan har endringene påvirket kulturen?

Informantene er enige om at lojalitet og tilhørighet er en viktig del av kulturen, men flere peker på den såkalte «gode, gamle postkulturen». Organisasjonen har vært

gjennom en god del endringsprosesser, men Leder 1 peker på digitaliseringen av organisasjonen som den mest omfattende endringen:

«[...] uansett om du jobbet i brevproduksjon, administrasjon eller i et postkontor var jo alle arbeidsoperasjoner mer eller mindre manuelle.»

Til tross for endringene opplever Ansatt 2 fremdeles kulturen som åpen og inkluderende, men gir uttrykk for at endringene har hatt en påvirkning på arbeidsmiljøet:

«[...] man sammenligner fort med det som var før, og hvordan vi hadde det da.»

Vedkommende understreker at det fremdeles er trivelig, men at mye av det sosiale har forsvunnet. Spesielt pekes det på at flyttingen fra Sluppen til Torgaard har påvirket arbeidsmiljøet:

«[...] i forhold til det sosiale, har vi egentlig ikke et så veldig godt arbeidsmiljø. Du må ha et visst arbeidstempo, og det sosiale forsvinner i takt med det. På Sluppen hadde vi dessuten pauserommet som et knutepunkt hvor vi kunne sosialisere, som vi mistet når vi kom opp hit.»

Leder 2 opplever arbeidsmiljøet som *«[...] det samme gode miljøet som vi alltid har hatt.»* Vedkommende peker likevel på at det har vært noen merkbare endringer og flyttingen fra det gamle lokalet blir også trukket frem her:

«[...] vi har mistet mye av den tettheten og det sosiale vi hadde, her har vi bare kantina som møtepunkt.»

Informantene har ikke et inntrykk av at endringene har påvirket motivasjonen til å gjøre et godt stykke arbeid, men om dette har gått utover eller påvirket den daglige driften svarer Leder 1 at:

«[...] akkurat nå ser vi et veldig høyt sykefravær på RK, som er en enhet som er berørt i den endringsprosessen vi står i nå. Om dette har en direkte sammenheng er vanskelig å si. Det er likevel ikke unaturlig at noen sliter med søvn og den type ting, når man er i en situasjon der man kan miste jobben.»

Leder 1 understreker riktignok at de ikke har noen konkret dokumentasjon på akkurat dette. Videre nevner lederen at produktiviteten trolig synker noe, spesielt i de periodene man får selve endringsbeskjeden:

«[...] vi har perioder der det er mye uro, snakking og diskutering på gulvet. Når andre faktorer enn selve arbeidsoppgaven kommer i fokus, er det jo naturlig at det blir slik. Dette gjelder spesielt før man får 'landet' alle. Etterhvert som vi har fått identifisert hvem som blir direkte berørt og satt den berømte 'streken', blir det vanligvis roligere.»

Leder 2 deler opplevelsen av at det er perioder med uro, men har ikke et nærmere inntrykk av at endringene har påvirket oppmøte eller effektiviteten:

«[...] jeg føler folk er nysgjerrige, og ofte er det slik at man ønsker å være tilstede når det blir gitt informasjon.»

Ansatt 2 hevder endringene ikke har påvirket den daglige driften, da det: *«[...] tross alt ikke er vår første runde med endringer.»* Å opprettholde motivasjonen i endringsprosesser har heller ikke vært et spesielt problem og den ansatte forteller at:

«[...] jeg liker å jobbe. Folket jeg jobber med motiveres jeg også av, og jeg håper at det er noen av disse igjen etter den endringen vi står i nå.»

Flere av informantene nevner et fokus på kunder og det å beholde kunder, og at de har hatt et par episoder der de har mistet kunder over natta. Dette er noe som de ansatte merker på arbeidsmengden:

Ansatt 1: *«[...] det er jo veldig gøy og hyggelig å gå hjem tidlig ei uke, men på tredje-fjerde uka begynner man å bli engstelig.»*

Vedkommende mener videre at det er en sterk kultur for å gjøre arbeidet så godt som mulig, og at folk føler seg forpliktet til å gjøre et godt stykke arbeid. Generelt for endringsprosessene som har vært opp gjennom tidene, mener Ansatt 1 at driften stort sett har fortsatt som før, men om det skulle ha påvirket noe, så har det heller påvirket i en positiv forstand. Den ansatte utdyper at:

«[...] kanskje har det blitt et enda større fokus på PRS at vi ikke skal gjøre feil, da vi tross alt risikerer å bli sentralisert vi også. Det er litt sånn 'vi skal i hvert fall ikke gjøre en dårlig jobb, slik at ØT finner ut at de skal komme å ta over'. På den måten tror jeg folk har blitt mer nøye i arbeidet.»

4.2.3. Hvordan har kulturen påvirket endringene?

Samtlige av informantene gir uttrykk for at endringsprosessene stort sett har gått greit, til tross for de negative sidene endring bringer med seg. Det er en enighet blant informantene om at organisasjonskulturen har vært helt sentral og avgjørende for hvordan endringene har blitt håndtert, og kulturen blir dratt frem som en årsak til at endringene har gått såpass bra.

Leder 1: *«[...] lojaliteten har ført til at folk har tatt nye oppgaver, vært villige til å lære seg nye ting og flytte på seg. Jeg tror absolutt at den her lojaliteten har vært en medvirkende årsak til at driften har gått rundt.»*

Ansatt 1: *«[...] jeg tror absolutt kulturen vår har hatt en betydning for hvordan vi har taklet endringer. Vi har stor aksept for å snakke sammen, lytte til hverandre og ingen er redde for å si hva de mener.»*

Leder 2: *«I forhold til de mange omstillingene vi har hatt, tror jeg absolutt postkulturen har spilt en vesentlig rolle. Det er en sterk kultur, hvor lojalitet og samhold står sterkt. Folk sørger like mye over å miste gode kolleger, som de gjør av å miste jobben selv.»*

Ansatt 2 trekker frem den gode kommunikasjon som en viktig faktor, og i likhet med Ansatt 1 har vedkommende en opplevelse av at det er stor aksept for å snakke sammen. Videre uttrykkes det av den ansatte at man er flinke til å ta vare på hverandre, spesielt når usikkerheten er som verst:

«[...] min situasjon er ikke den verste, da jeg har berget hver runde. Men man kjenner jo på det at folk slutter og går av med pensjon når de er 62 år, da det er i den aldersgruppen jeg har mest likesinnede. Å ta vare på de som blir igjen etter endringene synes jeg er veldig viktig, noe som gjelder oss alle. Det synes jeg man har vært også.»

Leder 2 deler dette inntrykket, og mener at folk generelt er flinke til å ta vare på hverandre og å vise omsorg. Videre kan lederen fortelle at:

«[...] det er ikke slik at de som blir igjen, som det har vært situasjoner med i andre team, går hoverende over at de har fått beholde jobben sin.»

Hyppige endringer har nesten blitt en del av de ansattes hverdag, men informantene gir ikke uttrykk for at endringene har kommet overraskende på. Situasjonen angående brevmengde og volum har blitt varslet i lang tid, og sånn sett har man vært forberedt.

Ansatt 2 utdyper likevel at: *«[...] litt oppgitt blir man jo uansett i slike situasjoner.»*

Samtidig peker samtlige på at det er opparbeidet en viss endringskapasitet, blant annet som følge av den gode informasjonsflyten:

Leder 1: *«[...] man kan si at folk har vært omstillingsvillig, etterhvert.»*

Leder 2: *«[...] jeg opplever at de ansatte er endringsvillige. De har blitt det med årene og alle rundene. Så lenge man informerer tidlig, og godt nok, så er de det.»*

I kombinasjon med den gode informasjonsflyten, trekkes nok en gang den såkalte postkulturen frem som en forutsetning for at man har klart å bygge en endringskapasitet:

Leder 2: *«[...] om jeg får si det, synes jeg de ansatte er helt enestående. Det som skjer i denne runden er jo at folk kommer og tar over jobbene til noen som blir berørt, og videre skal disse få opplæring. At disse blir tatt imot på en god måte står det respekt av. Folk oppfører seg og tar de godt imot, noe som er veldig bra.»*

Leder 1: *«[...] hvis vi ser tilbake på den aller siste dagen med sorteringsmaskinene vi hadde her, og siste natt de brukte den, folk sto på til 'the bitter end' og ble á jour. Vi har holdt helt*

ut, og det har ikke vært noe frafall eller at folk har lagt seg ned og sagt at 'det her orker vi ikke'. De ansatte har stått løpet ut, og har skjønt at det er viktig at posten kommer ut. Det er bare en del av kulturen; 'Posten skal frem'.»

4.2.4. Forsknings spørsmål 1: Oppsummering

Organisasjonskulturen, ofte referert til som «postkulturen» av informantene, oppleves som sterk. Det er en enighet om at lojalitet, trivsel og samhold står høyt i postkulturen, og flere har et tilhørighetsforhold til organisasjonen etter lang tjenestetid. Videre trekkes arbeidsoppgavenes identitet frem, hvor flere peker på at arbeidet har blitt, og blir, sett på som viktig. Den lange historien til organisasjonen blir trukket frem av en av informantene, som gir uttrykk for at historien har hatt en vesentlig betydning i forhold til lojalitet. Trygt arbeidsmiljø, lite konflikter og humor blir også trukket frem som kjennetegn, og to av informantene mener at dette er årsaken til at flere har prøvd seg utenfor organisasjonen, for deretter å komme tilbake igjen. En av informantene peker på trivsel som et kjennetegn, men legger likevel ikke skjul på at tilhørigheten ikke står like sterkt som tidligere, etter alle endringene.

Digitaliseringen av organisasjonen og flyttingen fra det gamle postlokalet på Sluppen blir trukket frem som de mest omfattende endringene, som har satt spor på kulturen. Flere snakker om «den gode, gamle postkulturen», og en av informantene opplever at det sosiale har forsvunnet i takt med et økt arbeidstempo, noe som har påvirket arbeidsmiljøet. Utover dette, har ikke informantene opplevd at endringene har gått utover den daglige driften, iveren til å arbeide eller motivasjonen. Produktiviteten kan synke en periode, spesielt etter man får ny informasjon angående endringer, men ikke mer enn det. En av informantene mener at endringene har ført til at man har blitt enda mer nøye i arbeidet, for å sørge for en bedre kvalitet på det de leverer. Informantene gir uttrykk for at de er opptatte av å gjøre et godt stykke arbeid, i tillegg til at det er et stort kundefokus.

En betydelig faktor, som nevnes ofte av informantene, er lojaliteten. Lojaliteten har ført til at folk har tatt nye oppgaver og vært villig til å lære nye ting. Det er en enighet blant informantene om at postkulturen har vært avgjørende for hvordan endringer har blitt håndtert. Det nevnes at folk er flinke til å ta vare på hverandre og vise omsorg for de

som blir igjen. Forutsigbar informasjon har gjort at de ansatte har vært forberedt på det som kommer, noe som har bidratt til å opparbeide en endringskapasitet i organisasjonen. I kombinasjon med informasjon, kommer det frem at kulturen har vært viktig for å bygge endringskapasitet. Som en av informantene sier: *[...] folk har skjønt at det er viktig at posten kommer ut. Det er bare en del av kulturen; 'Posten skal frem'.*»

4.3. Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte er ledelsen avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

4.3.1. Hvilket fokus har ledelsen i endringsprosessene?

Informasjon blir pekt ut av samtlige av informantene, og det er en enighet om at dette har vært og er et stort fokus i endringsprosesser. Tidlig og saklig informasjon, i tillegg til at man får oppdateringer fortløpende underveis i endringsprosessen, og åpenhet trekkes frem som viktige aspekter. De ansatte har en opplevelse av at informasjonsflyten er god:

Ansatt 1: «[...] det er skikkelig informasjon og tidlig informasjon, og vår leder har god kontroll og gir oss den informasjonen vi trenger.»

Ansatt 2: «[...] jeg føler at årsaken til endringene blir godt begrunnet, det er god informasjonsflyt og man blir jo informert.»

Ansatt 1 peker samtidig på at sentraliseringen er, og har vært, vanskelig å akseptere. Selv om det er maskinell kapasitet og økonomiske årsaker som står bak, er dette noe som er vanskelig for samtlige av de ansatte, da det innebærer flytting av hele avdelinger. Leder 2 bekrefter dette og har opplevd flere reaksjoner på nettopp sentraliseringen. Å formidle konsekvenser og begrunne årsakene til hvorfor ting skjer har derfor vært et sentralt fokus:

*Leder 2: «[...] å forklare konsekvensen av å **ikke** gjennomføre endringen er minst like viktig som å forklare hvorfor den skal gjennomføres. Konsekvensen av å ikke gjennomføre endringene vi står overfor nå er kanskje at vi må 'sette kroken på døra' for alt vi holder på med.»*

Leder 1: *«Jeg tror at informasjon er det viktigste, og at folk får all den informasjonen som er mulig å gi. At de ikke tror at vi tusker og lurer med et eller annet. Ingen informasjon er informasjon det òg.»*

Som leder i endringsprosesser uttrykkes det at et sentralt fokus er å ivareta medarbeiderne på best mulig vis. Å få omstillingene så tett, med utskiftninger i teamet, hvor man er nødt til å skaffe ny kompetanse og opplæring, tar mye energi. Det er tydelig at dette er en påkjenning, også som leder. Leder 2 utdyper dette:

«[...] det får aldri helt «satt seg» og det skaper en viss uro. For eksempel når vi skal ha disse pluss-samtalene, som egentlig skal være en utviklingssamtale. Disse blir vanskelig da muligheten for utvikling blir på en måte fratatt, ettersom man skifter ut medarbeidere så hyppig. Det blir ikke noe stabilitet i forhold til å følge opp den enkelte medarbeideren.»

Det å være tilgjengelig for å svare på spørsmål som eventuelt dukker opp, i tillegg til å sjekke opp dersom man ikke har svarene, er en viktig del av at de ansatte skal føle seg ivaretatt. Leder 1 uttrykker at: *«[...] vi sitter jo tross alt ikke med all kompetanse, så det å ikke avvise noen er viktig.»*

Samtlige av informantene uttrykker at åpenhet og god dialog har vært et fokus i endringsprosesser, og at det er viktig at det finnes en arena for å gi beskjed dersom noe oppleves som urettferdig. Dette utdypes nærmere av Leder 2, som mener at:

«[...] selvfølgelig skal det også være rom for å prate. Jeg merker at hvis det har kommet informasjon fra meg, blir det mye prating en god stund etterpå. Det må man bare akseptere, så fremt det ikke går utover kvaliteten på arbeidet. Å prate sammen er en viktig del oppi det hele også, og ikke kun prate med meg.»

De ansatte gir uttrykk for at de ser på lederen sin som en støttespiller. De har tillit til ledelsen, det er god kommunikasjon mellom lederne og medarbeiderne og det er rom for å gi tilbakemeldinger:

Ansatt 1: «[...] kommunikasjonen føler jeg er veldig bra. Vår leder er synlig hver dag, og snakker med oss. Om man lurer på noe er det ikke noe problem å ta kontakt. Lengre opp derimot, de ser vi ikke så mye til.»

Ansatt 2 har noe av den samme opplevelsen som Ansatt 1. Kommunikasjon foregår først og fremst direkte med leder om det er noe, og vedkommende benytter seg sjelden av tillitsvalgte. En av årsakene er at per dags dato finnes det ingen tillitsvalgt på den aktuelle avdelingen. Vedkommende utdyper videre at det er lite tillit i dette forholdet:

«[...] Vedkommende som er tillitsvalgt sitter inne på Postkom, og jeg lurer litt på hvem vedkommende egentlig er her for. Er det for oss eller er det for noen andre? Jeg har ikke noen tillit til Postkom slik det er i dag, ikke i det hele tatt. Jeg har ikke opplevd de som en støttespiller opp i alt det som har foregått, og vi ser dem nesten aldri. Vi kan se de i garderoben, men nede på avdelingen ser vi de nesten aldri.»

4.3.2. Hvordan håndteres ulike reaksjoner?

Mennesker reagerer ulikt på endring, og informantene gir uttrykk for at det er en aksept for ulike reaksjoner. Noen reagerer med sorg, noen med sinne og noen tar endringene helt greit:

Ansatt 1: «[...] det er jo som regel kortvarig. Dessuten kjenner vi hverandre såpass godt, og vet at de reagerer sånn og de reagerer sånn. Det blåses ut og er litt høylytt i noen timer, og så tar vi lunsj. Det er takhøyde for sånt hos oss, og vi har jo visst at disse endringene kommer, det er ikke noe nytt.»

Leder 2: «Det er jo forskjellig hvordan man reagerer på omstilling, og det har naturligvis en sammenheng med hvilken situasjon man befinner seg i privat med økonomi. Det er viktig å se enkeltindividet i det hele, og prøve å støtte så godt man kan. Det synes jeg er svært viktig.»

Ingen av informantene har opplevd situasjoner med grupperinger eller der noen har stilt seg aktivt mot endringsforslagene, men leder 2 kan fortelle at:

«[...] jeg har ikke opplevd at noen stiller seg mot endringene som skjer. Jeg vet at de på RK, som har de aller eldste medarbeiderne, har vært borti den type ting.»

Med tanke på at denne avdelingen ikke er representert i denne studien, har man ikke kunne inkludert forhold angående dette.

En fremtredende faktor som nevnes av samtlige av informantene er aldersforskjell i organisasjonen, og flere indikerer at det er et tydelig skille med tanke på hvordan man reagerer på endringer. Jo yngre man er, jo bedre takler man det i forhold til at man har større tro på at man kan finne noe annet å gjøre:

Leder 1: *«[...] ungdommen har det aldri vært noen problemer med, da de har vært bevisste over situasjonen til Posten. Vi har jo snakket om dette i år etter år, om at postmengden går nedover. Situasjonen er verre for de som begynte når de var i tjuårene på 80-tallet. De har kanskje sett for seg at de skal være i Posten til de går av med pensjon, og plutselig får man beskjed om at man kanskje ikke har jobb og man er 55 år.»*

Leder 2: *«[...] de yngre som kommer inn i dag er vant til større turnover, og har ikke til hensikt å jobbe her i 40 år uansett. Dessuten har de gjerne en utdanning i bakgrunn, som gjør at de har noe å falle tilbake på.»*

4.3.3. Har det vært noen avgjørende faktorer?

Klare rammer for hvordan man driver prosessen, forutsigbarhet for alle parter som er involvert og informasjon trekkes frem som viktige elementer i endringsprosessene som har vært. Leder 1 peker spesielt på rettferdiggjøring og klare regler som viktig:

Leder 1: *«Det er spesielt en ting som fort kan skape en del uro, og det er det som kalles utvalgskretser. Når man skal gjøre en endring for en del av medarbeiderne, må det kartlegges hvem som blir berørt. Målsetningen er naturligvis å berøre færrest mulig. Vi har brukt tjenestetid som et kriterium for å velge ut hvem som havner under streken og blir overtallig.»*

Informasjon trekkes frem av samtlige informanter, og blir sett på som en avgjørende faktor for hvordan medarbeidere og berørte opplever endringsprosesser. Å tidlig

informere, informere selv om man ikke har så mye informasjon å gi, i tillegg til å bare snakke om det, har vært viktig:

Ansatt 1: «[...] det har vært skikkelig informasjon og tidlig informasjon, som har gjort at man er forberedt. Det som blir gjort for å lete frem løsninger for folk er helt utrolig, og jeg hadde ikke trodd at det skulle gå så bra denne runden, som det har gjort.»

Leder 2: «[...] jeg vil si at Posten har vært flinke til å ta vare på menneskene i omstilling. Vi streber etter å gi tidlig informasjon, mye oppfølging, samtaler og lovnader om at vi skal gjøre det vi kan, for å finne løsninger. Dessuten har vi et samarbeid med NAV og arbeidsmiljøsenteret [...]»

Den mest tydelige og avgjørende faktoren er virkemiddelavtalen som Posten har, som samtlige av informantene trekker frem som en suksessfaktor. Denne har i stor grad vært medvirkende til å opprettholde daglig drift, i tillegg til at den har vært medvirkende til å lette på stemningen som har vært:

Leder 2: «Virkemiddelavtalen vi har er helt klart en tydelig suksessfaktor. Det er den som er med på å finne løsninger til de yngre, da det er folk i andre team som får for eksempel gavepensjon. En slik avtale er det ikke alle selskap som har, og vi er veldig heldig sånn sett. Omstillingsmidlene er gull verdt, men det spørs jo hvor lenge den potten holder seg. Hvor lenge har Posten råd til å sette av penger til omstilling? Det er jo naturligvis kostbart for hver runde.»

Leder 1: «[...] virkemiddelavtalen har ført til at vi har hatt muligheten til å løse det meste med frivillighet.»

Ansatt 2 nevner også virkemiddelavtalen som en avgjørende faktor. Vedkommende mener at usikkerheten preger arbeidsmiljøet, helt til løsningene blir lagt på bordet. Da blir situasjonen mye mer konkret, og man vet hva man skal forholde seg til. Ansatt 1 deler denne opplevelsen:

«[...] hos oss er det ikke slik at man ikke 'orker' å gjennomføre arbeidsoppgavene. Dette skyldes nok at så og si alle har fått en løsning. De vet kanskje ikke eksakt dato når de skal

over til nye arbeidsområder, men de vet i hvert fall at når de ikke lengre har jobb her, så har de fremdeles arbeid.»

4.3.4. Forskningsspørsmål 2: Oppsummering

Et sentralt fokus i endringsprosessene virker å være informasjon. At lederne er tilgjengelig for å svare på spørsmål er også viktig, og informantene er enige om at det finnes en arena for å ta kontakt dersom det er nødvendig. Omstillinger er en påkjenning, også for ledelsen, og en av lederne peker på at det er utfordrende å følge opp den enkelte medarbeider, ettersom det er hyppige utskiftninger. Et sentralt fokus har dermed vært å ivareta de ansatte på best mulig vis og å være tilgjengelig. De ansatte opplever i stor grad at ledelsen er en støttespiller i endringsprosessene, de er synlige og det gis uttrykk for at det har blitt opparbeidet et tillitsforhold. Tillitsvalgte og fagforeningen derimot, oppleves ikke i like stor grad som støttende, og en av de ansatte påpeker at man heller tar direkte kontakt med lederen sin om man lurere på noe, fremfor å gå gjennom tillitsvalgte.

Generelt preges endringsprosesser av mye usikkerhet og urolighet. Basert på de resultatene som ble lagt frem i det første forskningsspørsmålene, kom det frem at det ofte er perioder med uro, spesielt når man får selve endringsbeskjeden. Det er en enighet blant informantene at det er en aksept for alle reaksjoner, da de som regel bare er kortvarige. Det påpekes at ingen av informantene har opplevd reaksjoner av den mer aktive sorten, der medarbeidere har stilt seg kraftig mot endringsforslagene. En av lederne påpeker at det likevel har vært situasjoner med slikt på RK, der de eldste medarbeiderne er. Ettersom ingen av informantene representerer denne avdelingen, ble det heller ikke gått nærmere inn på dette. Det gis uttrykk for at det er et tydelig skille på de eldre og de yngre i forhold til hvordan man reagerer på endring. Blant annet pekes det på at de yngre er mer forberedt på endringene, de er vant til større turnover og de har gjerne en utdanning å falle tilbake på.

En faktor som har vært gjentakende gjennom hele datainnsamlingen har vært informasjon. Informasjon blir nevnt av alle informantene, og det er en klar enighet om at dette er viktig for å skape forutsigbarhet. Videre pekes det på at klare regler og rettferdighet er viktig. Gjennom utvalgskretser kartlegger de hvem som blir berørt, hvor

tjenestetid er et kriterium for å velge ut hvem som blir overtallig. Den mest tydelige og avgjørende faktoren er virkemiddelavtalen Posten har, som har gjort det mulig å løse det meste med frivillighet gjennom å finne løsninger for de aller fleste. Denne har vært medvirkende til å lette på stemningen, i tillegg til at den har gjort det enklere å opprettholde daglig drift. Selv om man kanskje mister jobben på den aktuelle avdelingen, vet man i hvert fall at man fremdeles har arbeid.

5. Drøfting

5.1. Forskningsspørsmål 1: På hvilken måte er organisasjonskultur avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

5.1.1. Hvordan oppleves organisasjonskulturen av informantene?

Lojalitet, samhold, trivsel og tilhørighet er noen av kjennetegnene som gis av informantene når de snakker om organisasjonskulturen. Det er tydelig at organisasjonskulturen står sterkt, og dette kan være en kombinasjon av lange tradisjoner, trygge rammer og trivsel. Leder 1 trekker frem arbeidsoppgavenes betydning i beskrivelse av kulturen, og dette stemmer overens med noe av det Steers (1977) hevder er viktig for å utvikle jobbengasjement, nemlig jobbkarakteristikk. Det kan tenkes at arbeidsoppgavenes identitet har en betydning, som bidrar til indre motivasjon, som igjen skaper økt ytelse og innsats i arbeidet. Ved at de ansatte får oppgaver de mestrer er viktig for å utvikle jobbengasjement, og arbeidsoppgavenes betydning i samfunnet virker å ha en betydning her, da stolthet trekkes frem som en faktor. Videre nevnes det at det er en likhetskultur i organisasjonen, og det kan tenkes at artefakter som blant annet kleskode og logo har vært en medvirkende årsak til å bygge en slik likhetskultur. Slike artefakter kan tolkes som en refleksjon av organisasjonskulturen (Rafaeli & Worline, 2000), og det er grunn til å tro at dette har vært med på å forsterke følelsen av tilhørighet til organisasjonen og arbeidsoppgaven.

Av Leder 1 nevnes det at det har vært «ordentlige forhold», og det er god grunn til å tro at det har hatt en betydning for de ansattes holdninger mot organisasjonen. Trivsel blir også trukket frem av samtlige informanter, og det kan ses på som en viktig faktor for å forklare de ansattes positive atferd i organisasjonen. At medlemmene føler et sterkt eierskap til kulturen er ikke uvanlig, men basert på Hillestad et al. (2014) trenger ikke

dette nødvendigvis å være utelukkende positivt. Kultur representerer tross alt organisasjonens arv, og er dermed et produkt av fortiden, noe som kan virke hemmende på omstilling. Flere av informantene refererer til «gamle postfolk», «tidligere ...» og «den eldre garde», noe som indikerer at det kan være et skille mellom nyere postfolk og eldre. Informantene i denne studien har vært i organisasjonen svært lenge, og ved at ingen av disse kan representere «nyere» postfolk, kan dette anses som en svakhet ved undersøkelsen. Det kan tenkes at de yngre arbeidstakerne ikke har like sterk tilhørighetsfølelse og lojalitet ovenfor bedriften, noe som i så fall ville ført til mer nyanserte beskrivelser på organisasjonskulturen.

I Ansatt 2 sin beskrivelse kommer dette skillet tydelig frem, ved at vedkommende snakker om tilhørighetsfølelsen i fortid. Dette understreker antydningen om at lojalitet og tilhørighet muligens sto sterkere før i organisasjonen. Den ansatte opplever at endringene har hatt en påvirkning, men informanten påpeker likevel at det fremdeles er trivelig på jobb. Trivsel kan bli sett på som en avgjørende faktor, og det kan tenkes at de trygge rammene har ført til en organisatorisk pålitelighet. Dette er med på å påvirke graden av jobbengasjement, som videre har betydning for ønsket og intensjonen om å forbli innad i organisasjonen (Steers, 1977). Dette kommer tydelig til uttrykk gjennom den høye gjennomsnittsalderen som informantene nevner under intervjuene. Dette kan indikere at det faktisk er en sammenheng med graden av jobbengasjement og ønsket om å bli i organisasjonen.

Lojalitet trekkes frem av samtlige av informantene, og det er tydelig at opp gjennom årene har det blitt bygget en sterk kultur som baserer seg på forpliktelse, tilhørighet og lojalitet. Basert på uttalelsene er det naturlig å trekke en parallell til klankultur, som kjennetegnes av at: «*The organization is held together by loyalty, tradition and commitment*» (Cummings, 2008). En av informantene gir også uttrykk for at man er kundefokusert og at man ønsker å gjøre det lille ekstra for kunden, noe som er et typisk trekk som kan linkes til hierarkikulturer. Stabile arbeidsprosesser og forutsigbar levering er noen av karakteristikkene til kulturtypen hierarki (Cameron & Quinn, 2011). Disse to kulturtypene ligger i to ulike ender i det teoretiske rammeverket som vist i *Figur 2*, noe som kan indikere at kulturer ikke finnes i så rendyrkede former som rammeverket gir uttrykk for.

5.1.2. Hvordan har endringene påvirket kulturen?

Ved at flere referer til den gamle postkulturen, styrker dette antakelsen om at kulturen har endret seg opp gjennom årene. Dette kan ha skjedd gjennom en generell endring i holdninger, atferd og verdier, parallelt som man har utviklet seg personlig, ved at man har blitt eldre og modnet. Den høye endringstakten kan være en årsak til dette, og Alvesson (2012) bruker ordet cultural drifting for å beskrive dette fenomenet. Det kan tenkes at den mest omfattende endringen som nevnes av Leder 1, digitaliseringen av organisasjonen, kan ha hatt en vesentlig endring på kulturen. Å gå fra manuelle arbeidsoppgaver, til at arbeidsoppgaven faller bort som følge av at det har blitt automatisert, vil være en stor omveltning for de ansatte. En slik fundamental endring, selv om det effektiviserer driften, vil ha en viss påvirkning på kultur. Selv om organisasjonens konsept fremdeles er likt, kan det tenkes at for de som har vært i organisasjonen lenge, og som har vært gjennom samtlige endringer, kan oppleve at internaliserte verdier og normer kolliderer med «den nye måten å gjøre ting på».

Videre nevnes det at mye av det sosiale har forsvunnet, etter flyttingen fra den gamle terminalen. Arbeidsmiljøet påvirkes i stor grad av det sosiale, og det kollegiale er spesielt viktig når det gjelder både trivsel og jobbengasjement. Mister man mye av dette, eller om dette ikke er tilstede, kan det tenkes at man presterer dårligere og legger ned mindre innsats i arbeidet. Likevel pekes det på at den daglige driften stort sett opprettholdes, til tross for alle omstillingene. Imidlertid virker det som det heller har blitt et enda større fokus på å gjøre et godt stykke arbeid, og en av informantene uttrykker at kollegaene er en kilde til motivasjon og at vedkommende genuint liker å jobbe.

Det er ikke gitt at man liker å jobbe, spesielt ikke når man har vært gjennom flere endringsprosesser som preges av usikkerhet. Det er viktig å påpeke at mennesker er ulike, og sett fra et positivt menneskesyn og et harmonisk perspektiv innebærer dette at mennesker ønsker å lære og utvikle seg, i tillegg til at de ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). At den ansatte liker å jobbe, har i stor grad med personlige egenskaper å gjøre. Personlige egenskaper er viktig for å forklare hvordan individer opplever jobbengasjement, da jobbengasjement i stor grad

påvirkes av personlige karakteristikk (Steers, 1977). Denne studien har ikke tatt for seg personlighet, og dette kan anses som en svakhet. Basert på det den ansatte sier kan det likevel tenkes at det finnes et behov for å prestere, som videre gir utslag på arbeidsinnsatsen til den ansatte. På den måten kan det tenkes at endringene har ført til at noen av de ansatte føler like sterk, om ikke sterkere, tilhørighet til organisasjonen.

Dette kommer tydeligere frem i utsagnet til Ansatt 1, som mener at folk har blitt enda mer nøye i arbeidet, til tross for endringene. Den ansatte uttrykker bekymring for det å plutselig gå hjem tidlig flere uker på rad på grunn av tap av kunder, og at dette er med på å skape uro. Det kan tenkes at den ansatte har et ønske om at arbeidsprosessene er mer stabile. Ved å fokusere på å levere god kvalitet til kundene vil man bedre kunne sikre forutsigbare arbeidsprosesser, noe som er nok et kjennetegn på hierarkikulturer. Den ansatte peker på at man trolig har blitt enda mer bevisst over kunder og det ansvaret man har, og det er grunn til å tro at de derfor legger ned en ekstra arbeidsinnsats. Evnen til å snu en slik situasjon er viktig, og bør brukes konstruktivt av ledelsen. Organisasjoner opplever gjerne uforutsette ting, spesielt under omstilling, som krever en ekstra innsats av de ansatte. En slik innstilling vil derfor være svært nyttig i usikre perioder.

En av lederne trekker frem at den ene avdelingen sliter med et høyt sykefravær, men om dette har en direkte sammenheng med endringene er vanskelig å si. Det er likevel naturlig å anta at folk blir psykisk påvirket i en slik situasjon. Da studien ikke har tatt for seg denne avdelingen, og informantene ikke hadde nok informasjon rundt dette, gikk man ikke nærmere inn på dette i intervjuet. Informantene hadde ikke en opplevelse at dette var noe som de slet med på sine avdelinger. Som nevnt ovenfor, har driften stort sett blitt opprettholdt. Likevel pekes det på at det er perioder med uro, spesielt når man får endringsbeskjeden. Slike perioder er uunngåelig, men evnen til å håndtere og akseptere usikkerhet, er viktig for å bli endringsdyktig (Pfeffer & Sutton, 2006).

5.1.3. Hvordan har kulturen påvirket endringene?

Kultur er svært viktig i endringer, og har mye å si for hvordan endringer håndteres. Igjenom empirien kommer det frem at samtlige av informantene forbinder lojalitet, stolthet og tilhørighet som en del av kulturen. Blant informantene er det en enighet om

at disse faktorene har vært svært viktige, og har bidratt til å skape et engasjement rundt arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. Dette tydeliggjøres blant annet gjennom utsagnet til Leder 1, som hevder at lojalitet har vært en medvirkende årsak til at folk har vært villige til å ta nye oppgaver. Samtlige informanter uttaler at det er opparbeidet en endringskapasitet i organisasjonen, og flere peker på informasjon som en viktig årsak, i tillegg til postkulturen.

Flere peker også på at man er flinke til å ta vare på hverandre, vise omsorg, og spesielt vise hensyn til de som blir igjen etter endring. En av lederne trekker frem at det har vært tilfeller i andre team, hvor de som har fått beholde jobben sin, har triumfert over dette. Slike situasjoner ville naturligvis vært interessante å inkludere i studien, men informantene gikk ikke nærmere inn på dette, og det ble derfor ikke undersøkt nærmere. I avdelingen informantene befinner seg i har det ikke vært lignende tilfeller, og alle informantene er enige om at folk som regel er flinke til å ta vare på hverandre.

Det kan tenkes at dette også har vært en medvirkende årsak til at de fleste er endringsvillige, og stemmer overens med det Melberg og Mikkelsen (2015) hevder i sine studier. Personlige faktorer har en vesentlig betydning i møte med endringer, og tidligere erfaring kan derfor være svært avgjørende i forhold til om en ansatt møter endring med en proaktiv og positiv innstilling. Nærmere sagt vil det si at om man har sett at det har gått greit tidligere, vil man også ha en mye mer positiv innstilling til endring. Videre har situasjonsbestemte faktorer en innvirkning. Ut ifra informantenes utsagn tyder det på at kommunikasjonen er god, og at det er en stor aksept for å prate sammen og lytte til hverandre. Dette kan tyde på at de ansatte både har tillit og støtte fra ledelsen og organisasjonen, noe som i stor grad vil være en medvirkende årsak til at man møter endringer med en positiv innstilling. Dette styrker antakelsen om at det finnes en viss endringskapasitet- og vilje i organisasjonen, og at mange heller går inn med den innstillingen om at endringer er en utfordring man skal mestre, fremfor at det utelukkende er negativt.

5.2. Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte er ledelsen avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

5.2.1. Hvilket fokus har ledelsen i endringsprosessene?

Igjennom empirien kommer det frem at både de ansatte og lederne har en oppfatning om at informasjonsflyten er god. Samtidig som det fokuseres på å forklare hvorfor endringen initieres, forklares det også hvilke konsekvenser det har å ikke gjennomføre endringen. I endringsledelse er dette et sentralt poeng, og ved å kommunisere årsaken til endring vil man også kunne oppnå en forståelse blant de ansatte om at endringen er nødvendig. Å legge alle kortene på bordet virker å være, og har vært, en vesentlig del av endringsprosessene i organisasjonen.

Ettersom ingen av informantene ga uttrykk for å ha opplevd misforståelser, eller at de satt med en følelse om at viktig informasjon ble tilbakeholdt, er det god grunn til å tro at dette har skapt et tillitsforhold mellom lederne og de ansatte. Det kan også tenkes at dette har ført til et eierskap til prosessen, ettersom man involverer de ansatte, i den grad det er mulig. Videre kan den gode informasjonsflyten være medvirkende til at de ansatte som har opplevd samtlige endringer, også har god erfaring med endringsprosesser. En av de ansatte nevner blant annet at ledelsen er synlig og tilgjengelig, noe som vil ha en positiv effekt på de ansatte. Endringene har ført til hyppigere utskiftninger av medarbeidere, noe som den ene lederen trekker frem som en utfordring i forhold til å kunne følge opp den enkelte medarbeider. Tilgjengelighet trekkes derfor frem som et viktig aspekt, i tillegg til å lytte til de ansatte og ikke avvise noen. Dette er prinsipper som Alvesson (2012) peker på som viktig i endringsprosesser.

Selv om de ansatte opplever god dialog med sin egen leder, gis det likevel uttrykk for at de ser lite til «de lengre opp». I endringsprosesser kan ledere, ansatte og fagforeninger dra i ulike retning, av ulike årsaker. Dette tydeliggjøres av en av de ansatte som mener at tillitsvalgte er lite synlig, og videre uttrykkes det lite tillit til fagforeningen. Å sørge for at alle involverte parter samarbeider er en utfordring i endringsledelse, og en svakhet ved denne undersøkelsen er at den ikke har undersøkt slike samarbeid nærmere. Da de ansatte tross alt hadde positive opplevelser i forbindelse med sin leder, ble det heller ikke sett på som nødvendig å gå nærmere inn på dette temaet.

Mye tyder på at ledelsen både har hatt et mykt og hardt fokus i endringene, og dette viser verdien av en slik endringsmetode som Beer og Nohria (2000) beskriver i sin hybridmodell for endring. Det er tydelig at det tas høyde for de mer «mykere» faktorene i organisasjonen, som kulturen og menneskene i den, samtidig som man er målrettet og tydelig. Det er ikke noen tvil om hvor man skal og hvilken retning man har pekt seg ut, men samtidig blir arbeidsmiljøet og de ansatte ivaretatt og tatt på alvor. De ansatte blir involvert og opplyst kontinuerlig under prosessen, noe som antas å være medvirkende til å skape engasjement nedenfra. Samtidig er det klare retningslinjer og lite misforståelser, noe som videre kan ha vært med på å redusere mye av den uroligheten som i utgangspunktet kunne ha vært.

Ut ifra en myk og en hard tilnærming ser man en tydelig likhet med *The Competing Values Framework*; trekk fra både klan- og hierarkikultur kan linkes til ledelsen i dette tilfellet. På den ene siden er det tydelig at ledelsen opptrer som en tilrettelegger og lagbygger, mens på den andre siden mestrer ledelsen også å vektlegge kontroll og tydelige rammer. Dette bekrefter i stor grad at kulturer ikke eksisterer i så eksplisitte former som rammeverket gir uttrykk for, men det antyder derimot at det finnes kulturer med en kombinasjon av disse kulturelle trekkene.

5.2.1. Hvordan håndteres ulike reaksjoner?

Endringer vil ofte føre til uroligheter og usikkerhet blant medarbeidere. Av en leder blir det pekt på at man må forsøke å støtte de ansatte på best mulig vis, da endring tross alt krever besluttsomhet og en evne til å respektere andres synspunkter (Alvesson, 2012). Informantene gir uttrykk for at det er ulike reaksjonsmønstre, men at reaksjonene som regel er kortvarige. Videre trekker en av informantene frem at det er takhøyde for at det blir litt høylytt, ettersom man kjenner hverandre såpass godt. Det kan tyde på at de har akseptert at endringer er en såkalt «rotete» prosess som de ansatte rett og slett aksepterer, som Pfeffer og Sutton (2006) nevner som et prinsipp for vellykkede endringsforsøk.

Organisasjonen har vært gjennom mange endringer, og teoretisk sett skulle man kanskje tro at man hadde en mer BOHICA-tilnærming til endringer. Til tross for at en av de ansatte mener at «*litt oppgitt blir man uansett*» i endringsprosesser, er det ikke noe

utover dette som tyder på at man reagerer negativt på endring. Som nevnt er det mye som tyder på at de ansatte har slått seg til ro med at endring i stor grad er en prosess preget av usikkerhet. Gjennom erfaring virker det som at man heller reagerer lojalt på endring; de ansatte gjør det som skal til for at endring gjennomføres. Videre kan det tenkes at postkulturen står såpass sterkt at man ønsker det beste for organisasjonen, og reagerer deretter.

Av en av lederne trekkes det frem at det har vært situasjoner med grupperinger på RK. Ettersom informantene selv ikke hadde erfart noe lignende, ble det dermed vanskelig å undersøke nærmere hvorfor og hvordan dette har oppstått. Dette kan anses som en svakhet ved studien, da den ikke får vist alle perspektivene og aspektene ved organisasjonen. Det er naturlig å anta at de som har erfart slike aspekter ved endringer ville hatt et annet synspunkt.

5.2.2. Har det vært noen avgjørende faktorer?

Ledelse er en viktig faktor som i stor grad er medvirkende for å skape engasjement og bygge lojalitet hos de ansatte. Basert på det informantene uttalte seg om kulturen, er det mye som tyder på at ledelsen har lykket med dette. En av lederne nevner at de har klare retningslinjer og rammer som de følger i endringsprosesser, og det er naturlig å anta at dette er med på å skape meningsfylte endringsprosesser, som igjen er et viktig grunnlag for å danne forståelse for endring og endringsvilje.

Informasjon trekkes stadig frem av informantene under datainnsamlingen, og det er tydelig at dette er en avgjørende faktor. Dette omhandler ikke bare informasjon som gis der og da når de ansatte får endringsbeskjeden, men også kontinuerlige oppdateringer på situasjonen, oppfølging og samtaler. Det kan tenkes at dette i stor grad er med på å skape et enda større tillitsforhold mellom de ansatte og ledelsen. At man føler seg ivaretatt under omstilling er en viktig faktor for å bygge et slikt tillitsforhold, og basert på informantenes utsagn er det mye som tyder på at ledelsen i stor grad har mestret dette. En av lederne nevner samarbeidet med eksterne aktører, som NAV og arbeidsmiljøsenderet, og det er grunn til å tro at et slikt samarbeid styrker tillitsforholdet ytterligere. Ved at arbeidsgiver oppleves som støttende, er dette med på å skape en trygghet hos medarbeiderne.

Videre virker rettferdighet å være et viktig aspekt ved endringsprosessene, og det er naturlig å anta at dersom de ansatte føler at prosessene blir gjennomført på en rettferdig måte, vil man også ha en mer positiv innstilling til endring. En av lederne trekker frem utvalgskretser som en del av endringer, hvor det kartlegges hvem som havner under «streken». Tjenestetid er brukt som et kriterium, og et slikt kriterium er i stor grad objektivt rettferdig ovenfor de ansatte. Det kan tenkes at dette har vært medvirkende til at endringsprosessene har vært roligere enn de kunne vært. Den tydeligste faktoren er imidlertid virkemiddelavtalen organisasjonen har, som gjør det mulig å løse det meste med frivillighet. Det er naturlig å anta at denne har vært svært avgjørende for å opprettholde daglig drift, ettersom avtalen gjør det mulig å finne løsninger for de aller fleste som er berørt.

6. Konklusjon

Empirien har blitt drøftet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, og som en avslutning blir det aktuelt å trekke frem problemstillingen, med de tilhørende forskningsspørsmålene:

Hvordan opprettholde daglig drift, samtidig som man forbereder seg på en omstilling som følge av digitalisering?

Studien har i sin helhet avdekket noen viktige aspekter ved organisasjonskultur og ledelse, som viser seg å påvirke hvordan man håndterer endring og daglig drift parallelt. Resultatene har vist at dersom medlemmene i en organisasjon føler en sterk tilhørighet og lojalitet ovenfor bedriften, er det mer sannsynlig at medlemmene møter endring med nysgjerrighet og åpenhet. Videre kan selve arbeidsoppgavenes identitet ha betydning, og dersom medlemmene genuint opplever glede og stolthet for arbeidet som utføres, vil tilhørigheten ytterligere forsterkes. Ledelsens rolle er viktig av flere grunner; ved å fokusere på både de myke og harde sidene, får man en kombinert lederstil som i stor grad tar vare på medlemmene og som samtidig evner å sette tydelig retningslinjer. For dagens organisasjoner vil slike aspekter være svært avgjørende, spesielt hos andre store pre-digitale bedrifter som står ovenfor et lignende endringsbilde.

1. På hvilken måte er organisasjonskultur avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

I det aktuelle case som er studert, virker «postkulturen» å være en viktig forutsetning for å opprettholde daglig drift, og det er tydelig at dette er en kultur bygd på samhold, tilhørighet, likhet, lojalitet og lange tradisjoner. Det kommer frem at de ansatte føler en stolthet ovenfor arbeidet som utføres, noe som videre knyttes til jobbengasjement. Resultatene har tydet på at arbeidsoppgavenes identitet har vært med på å bygge et slikt jobbengasjement, som videre har ført til at de ansatte har hatt et sterkt ønske om å forbli innad i organisasjonen.

Det er mye som tyder på at tidligere erfaring fra endringsprosesser har ført til at man har større tro på at det går bra og at det løser seg. Det kan virke som det i stor grad er dette som har ført til at de ansatte har opparbeidet seg en endringskapasitet, i

kombinasjon med lojaliteten ovenfor bedriften. Ut ifra resultatene kan man konkludere med at en forutsetning for å opprettholde daglig drift i dette casestudiet er en kultur som bygges på lojalitet og tilhørighet, hvor de ansatte føler engasjement ovenfor arbeidsoppgavene.

2. På hvilken måte er ledelsen avgjørende for å opprettholde daglig drift under omstilling?

Å opprettholde daglig drift parallelt med omstilling er utfordrende, og basert på empirien som er lagt frem kommer det frem at det ofte er perioder med uro. Disse periodene er likevel ikke lange og går heller ikke særlig utover kvaliteten på arbeidet. Slike perioder er vel i praksis svært vanskelig å unngå, da reaksjoner vil komme uansett hvor mye man involverer de ansatte og hvor mye informasjon man gir. At ledelsen gir rom for at folk får «blåse ut» og at det finnes en aksept for de ulike reaksjonene virker som å være en viktig del på veien mot å akseptere endring, og noe man er nødt til å håndtere. Ledelsens rolle i endringsprosesser er og medvirkende for hvordan de ansatte føler ovenfor organisasjonen. Det antas at de trygge organisatoriske rammene og den støttende ledelsen har vært medvirkende til å bygge lojaliteten som de ansatte føler. Ved at ledelsen i stor grad har evnet å kombinere en henholdsvis myk og hard fremgangsmåte, har dette ført til at de ansatte føler seg ivaretatt under endringsprosesser, samtidig som det er klare føringer for hvordan prosessene gjennomføres.

Ledelsen spiller en viktig nøkkelrolle ved å sette tydelige retningslinjer, samtidig som et sentralt fokus er å støtte, lytte til og ivareta medarbeiderne. Dette er med på å bygge et tillitsforhold både mellom ansatte og ledere, i tillegg til at det skaper en tillit til selve endringsprosessen. Sett bort i fra god informasjonsflyt, virker den aller viktigste faktoren å være virkemiddelavtalen. Av informantenes utsagn er det tydelig at det er denne som har gjort det mulig å finne løsninger for de aller fleste. Å opprettholde daglig drift blir naturligvis enklere når man, til tross for å miste jobben på den aktuelle avdelingen, vet at man fremdeles har jobb.

7. Videre forskning

Studien er ressursbegrensende, spesielt i form av tid, noe som naturligvis får utslag på det som er lagt frem. Dersom man hadde hatt mer tid ville det vært aktuelt å intervju flere informanter fra samme organisasjon, eventuelt observere organisasjonen over lengre tid. Igjennom empirien som er presentert kommer det frem at grupperinger mot endring har oppstått, men på andre avdelinger, og dette antyder at det mest sannsynlig finnes et mer nyansert bilde på kulturen enn det som er presentert i denne studien.

Videre hadde det vært aktuelt å sett på flere caser, fra andre organisasjoner. I denne sammenhengen hadde det vært spesielt interessant å se på andre pre-digitale organisasjoner som befinner seg i samme situasjon, og som står ovenfor et lignende endringsbilde. På den måten har man kunne fått en indikasjon på om tilfellene som er påvist i denne studien faktisk er reelle eller om dette er tilfeller som avviker fra et eventuelt større utvalg.

Personlige karakteristikk er en av forutsetningene som leder til jobbengasjement. En faktor som dukket opp jevnlig under intervjuene var den høye gjennomsnittsalderen. Basert på det som er lagt frem er det grunn til å tro at det finnes et kulturskille blant den yngre arbeidsgruppen og den eldre arbeidsgruppen. Å undersøke hvordan de yngre arbeidstakerne ser på endringene ville derfor vært interessant, da det antas at disse vil ha et annet syn på endring. Videre tenkes det at yngre arbeidstakere i større grad er vant til hyppige endringer og omveltninger, og er dermed mer fleksible. Opplever de yngre i like stor grad et jobbengasjement?

8. Referanser

- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega*, 17(4), ss. 323-333.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017, Juni). *Hva er digitalisering?* Hentet Februar 2020 fra Magma: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981, Mars). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), ss. 1-14.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), ss. 43-53.
- Bass, B. M. (2005). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Beckmann, A., Bratland, T., & Prebensen, N. K. (2018, Juli). *Medarbeiderdrevet innovasjon i en digital verden* . Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/medarbeiderdrevet-innovasjon-i-en-digital-verden>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000, Juni). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*(20), ss. 533-546.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), ss. 11-18.
- Busch, T. (2019). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley Sons Inc.
- Cummings, T. G. (2008). *Handbook of Organizational Development*. SAGE.
- Dvergsdal, H. (2019, Oktober 28). *Digitalisering*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/digitalisering>
- Ekeberg, J. O. (2017). *Den store forvandlingen: Posten i en digital tid*. Dinamo Forlag.
- Engesmo, J., & Panteli, N. (2020). Digital Transformation leaders and their role in transforming the IT function.
- Fölster, S. (2020). *Norway's new jobs in the wake of the digital revolution* . NHO - Næringslivets Hovedorganisasjon.

- Fugate, M. (2013). *The Psychology of Organizational Change*. New York, United States: Cambridge University Press.
- Godwyn, M., & Gittell, J. H. (2012). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Hansen, T. (2015, April 28). *Sentralisering*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/sentralisering>
- Hennestad, B. (2012, August). *Endringsledelse og sticky culture*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>
- Hetland, H. (2004, Januar). *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Hillestad, T., & Yttri, B. (2016, Juli). *Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling?* Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>
- Hillestad, T., Grönquist, D., & Yttri, B. (2014, August). *Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon?* Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/organisasjonskultur-aktivum-eller-barriere-for-radikal-innovasjon-og-transformasjon>
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17, ss. 649-662.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Vol. 3). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 5). Abstrakt.
- Johannessen, F. E. (2020, Mars 12). *Bønder som postmenn*. Hentet fra Norgeshistorie: <https://www.norgeshistorie.no/enevelde/1215-bonder-som-postmenn.html>
- Johannessen, F. E. (2020, Mars 13). *Postbøndene og tidsdisiplinen*. Hentet fra Norgeshistorie: <https://www.norgeshistorie.no/grunnlov-og-ny-union/1358-postbondene-og-tidsdisiplinen.html>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kilmann, R. H. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA: Wiley, John & Sons.
- Kjøde, A. (2004, April). *Ledere og endringsprosesser*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1976). Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Employees. *Technical Report*(6).
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *Fremtidig kompetansebehov*. Oslo: Regjeringen.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ledernett. (2018, Januar 24). *Ledelse i en digital tidsalder*. Hentet fra Ledernett: <https://ledernett.no/digital-transformasjon-ledelse-manpower-group/ledelse-i-en-digital-tidsalder/507825>
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, ss. 213-226.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*.
- March, J. G. (1981, Desember). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), ss. 563-577.
- Mehmetoglu, M. (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2015, Juli). *Endringsledelse i nedgangstider*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- NHO. (2020). *Digitalisering*. Hentet fra NHO: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>
- Orlikowski, W. J., & Hofman, J. D. (1997). An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review* .
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Organizational culture and climate*. John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*. Harvard Business Review Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*(59), ss. 603-609.

- Posten. (2017, Desember 7). *Milepæler i Postens historie*. Hentet Februar 2020 fra Posten Norge-konsernet: <https://www.postennorge.no/om-oss/milepaeler-i-postens-historie>
- Posten. (2018, April 5). *Postomdeling annenhver dag fra 2020*. Hentet Februar 2020 fra Posten Norge-konsernet: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/postomdeling-annenhver-dag-fra-2020>
- Posten Norge. (2020). *Tilstedeværelse og tjenester*. Hentet 2020 fra Posten Norge-konsernet: <https://www.postennorge.no/om-oss/tilstedevaerelse-og-tjenester>
- Pretorius, H. C., Aas, M. R., Thoresen, J. E., Larsen, L., & Orset, A. (2020, Februar). *Skytjenester - et godt valg om det gjøres sikkert*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/skytjenester-et-godt-valg-om-det-gjores-sikkert>
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in Organizational Culture. I N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE.
- Regjeringen. (2020, Januar 22). *Spørsmål og svar om ny postlov*. Hentet Februar 2020 fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/post/sporsmal-og-svar-om-ny-postlov/id2641590/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rolstadås, A., Krokan, A., & Dyrhaug, L. T. (2017). *Teknologien endrer samfunnet*. Fagbokforlaget.
- Sagberg, I. (2018, Februar 15). *Organisasjonskultur*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Sannes, R., & Andersen, E. (2017, Juni). *Digitalisering*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/digitalisering1>
- Sannes, R., & Andersen, E. (2017). *Er norske bedrifter digitale sinker?* . Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker1>
- Schein, E. H. (1993). *On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*. Hentet Mars 2020 fra Organizational Dynamics: <https://pdfs.semanticscholar.org/efa9/ec0543a130d263a337b9f75b121a8afe529e.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 4). San Francisco: Jossey-Bass INC.
- Schein, E. H. (2010). *Organisasjonskultur- og ledelse: Er kulturendring mulig?* (Vol. 5). Oslo: Libro Forlag.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013, Juli). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*.

- Språkrådet. (2020, Mars 9). *Norsk ordliste for digitalisering*. Hentet fra Digital Norway: <https://digitalnorway.com/norsk-ordliste-for-digitalisering/>
- Steers, R. M. (1977, Mars). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), ss. 45-56.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*(16).
- Svartdal, F. (2019, September 24). *Forskningsmetoder i psykologien*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/forskningsmetoder_i_psykologien#-Forskningsdesign
- Tjora, A. (2018, Juni 29). *Norm*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/norm>
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetode i praksis* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal.
- Vilnai-Yavetz, I., & Rafaeli, A. (2011). Three dimensions of the Tip of the Iceberg. N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Red.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Vol. 2, ss. 359-370). SAGE Publications Inc.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Før oppstart:

- Introduksjon
 - Formål med oppgaven
 - Problemstilling
 - Formål med datainnsamling
- Gjennomgang av informasjonsskriv for å innhente skriftlig samtykke til:
 - Deltagelse
 - Lydopptak

1. Intro

- Hva er din rolle her i Posten, arbeidsoppgaver/område?
- Hvor lenge har du jobbet i Posten?
- Har arbeidsoppgavene dine endret seg opp gjennom årene?

2. Daglig drift

- Ut ifra dine arbeidsoppgaver- og områder, hva kjennetegner den daglige driften?
- Er det et høyt arbeidstempo?
- Er det noen dager i uka hvor det er mer/mindre å gjøre?

3. Endring

- I løpet av dine år her i Posten, hva er det som merkbart har endret seg?
- Har du vært gjennom flere omstillingsrunder?
- På hvilken måte har du eller dine kolleger blitt berørt?
- Har det vært noen likheter i hvordan ledelsen har gått frem rundt endringer?
- Hva slags type endringer er det du/dere står ovenfor per dags dato?
- Hva er viktig for deg i en endringsprosess?
- Har endringene påvirket den daglige driften? Hvis ja, hvordan?

4. Kultur og arbeidsmiljø

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på terminalen?
- Hva kjennetegner kulturen hos dere?
- Hvordan føler du medarbeidere opplever endringene som skjer, og som har skjedd, her på terminalen?
- Har du en opplevelse om at årsaken til endring blir godt begrunnet?
- Hvordan opplever du at ledelsen takler endringer, positive/negative faktorer?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledere og ansatte her i Posten?
- Vil du si at det er en sterk organisasjonskultur her på terminalen? Hvis ja, oppleves kulturen som positiv eller negativ?
- Er det mange av de ansatte som føler seg «forpliktet» ovenfor virksomheten? Hvis ja/nei, hvorfor tror du det er slik?
- Hvordan har endringene påvirket kulturen/arbeidsmiljøet hos dere?

5. Avslutning

- Av de temaene som er berørt her, er det noe du vil tilføye som ikke er nevnt?

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Før oppstart:

- Introduksjon
 - Formål med oppgaven
 - Problemstilling
 - Formål med datainnsamling
- Gjennomgang av informasjonsskriv for å innhente skriftlig samtykke til:
 - Deltagelse
 - Lydopptak

1. Intro

- Hva er din rolle her i Posten, arbeidsoppgaver/område?
- Hvor lenge har du jobbet i Posten?
- Har arbeidsoppgavene dine endret seg opp gjennom årene?

2. Daglig drift

- Ut ifra dine arbeidsoppgaver- og områder, hva kjennetegner den daglige driften?
- Er det et høyt arbeidstempo?
- Er det noen dager i uka hvor det er mer/mindre å gjøre?

3. Endring

- I løpet av dine år her i Posten, hva er det som merkbart har endret seg?
- Har du vært gjennom flere omstillingsrunder?
- På hvilken måte har du eller dine kolleger blitt berørt?
- Har det vært noen likheter i hvordan ledelsen har gått frem rundt endringer?
- Hva slags type endringer er det du/dere står ovenfor per dags dato?
- Hva er viktig for deg i en endringsprosess?
- Har endringene påvirket den daglige driften? Hvis ja, hvordan?

4. Kultur og arbeidsmiljø

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på terminalen?
- Hva kjennetegner kulturen hos dere?
- Hvordan føler du medarbeidere opplever endringene som skjer, og som har skjedd, her på terminalen?
- Har du en opplevelse om at årsaken til endring blir godt begrunnet?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledere og ansatte her i Posten?
- Vil du si at det er en sterk organisasjonskultur her på terminalen? Hvis ja, oppleves kulturen som positiv eller negativ?
- Er det mange av de ansatte som føler seg «forpliktet» ovenfor virksomheten? Hvis ja/nei, hvorfor tror du det er slik?
- Hvordan har endringene påvirket kulturen/arbeidsmiljøet hos dere?

5. Ledelse

- Hva er fokuset ditt som leder i en endringsprosess?
- Opplever du at de ansatte er endringsvillige? Hvis ja/nei, hva tror du er årsaken til dette?

- Er de ansatte som har vært gjennom flere endringsprosesser mer åpne for endringer?
- Opplever du at det er en forskjell i hvordan ulike aldersgrupper takler endringer?
- Er det rom for å komme med tilbakemeldinger angående endringer? Hvis ja, hvilke typer tilbakemeldinger har du fått?
- Hvordan opplever du atferden til de ansatte, etter at de får vite om en kommende endring?
- Hvordan får man motivert ansatte som blir berørt av en endring, til å utføre de daglige arbeidsoppgavene og opprettholde tempoet?
- Opp gjennom alle omstillingsrundene Posten har vært gjennom, har det oppstått grupperinger som stiller seg imot endringen? Hvis ja, hvordan håndteres dette?
- Hvilken rolle tror du kulturen i Posten spiller i forhold til de mange omstillingsrundene som virksomheten har hatt?
- Har det vært noen klare suksessfaktorer som skiller seg ut opp gjennom de ulike omstillingene?
- Har dere en fast endringsmodell som dere følger?

6. Avslutning

- Av de temaene som er berørt her, er det noe du vil tilføye som ikke er nevnt?

