

Emilie Tingstad
Johanna Steinnes

Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?

En bacheloroppgave om endringsledelse og
kommunikasjon

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Anne Guri Solem

Medveileder: Synnøve Hitland

April 2021

Emilie Tingstad
Johanna Steinnes

Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?

En bacheloroppgave om endringsledelse og
kommunikasjon

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Anne Guri Solem
Medveileder: Synnøve Hitland
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet som siste del av vårt treårige bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet våren 2021 og utgjør 15 studiepoeng.

Vi er to studenter som skal skrive en oppgave basert på kunnskapen vi har tilnærmet oss gjennom studieløpet. Etter to år på studiet bestemte vi oss for å ta fordypningen “Organisering og Endring”, hvor vi ble spesielt interesserte i teoriene rundt endringsledelse. Sammen med bedriften A-K Maskiner har vi lært mer om hvordan endringsledelse fungerer i praksis og hvordan det påvirker de ansatte som er involvert i endringen. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått en dypere innsikt i teoriene vi har lært gjennom studiet, og fått nytte av store deler av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom vår bachelorgrad. Etter dette arbeidet har vi fått en bedre forståelse av hvordan man kan gjennomføre endringsprosesser, og kan se for oss å få god nytte av denne kunnskapen senere i arbeidslivet.

Vi vil gjerne takke våre veiledere Synnøve Hitland og Anne Guri Solem for å være så tilgjengelige og hjelpsomme for oss under prosessen. Spesielt vil vi takke alle vi har fått intervjuet i denne prosessen. De har bidratt til denne oppgaven med både tiden sin, sitt unike perspektiv på endringen og innsikten man kun får av å ha deltatt i en endringsprosess selv. Vi vil i tillegg rette en takk til Erik Grefberg, vår kontaktperson i A-K Maskiner, som har vært veldig behjelpelig under hele prosessen.

God lesing!

Trondheim, April 2021.

Emilie Tingstad

Emilie Tingstad

Johanna Steinnes

Johanna Steinnes

Sammendrag

Temaet vi har valgt for vår oppgave er endringsledelse. Tidligere kunne organisasjoner regne med stabile omgivelser, mens i dag er omgivelsene preget av stadig endring. Organisasjoner må derfor kontinuerlig endre seg for å være konkurransedyktige. Likevel har flere studier vist at de færreste av endringsprosessene som iverksettes i bedrifter lykkes. Vi fikk basert på denne informasjonen lyst til å studere en endringsprosess som har skjedd i praksis.

Denne undersøkelsen er gjennomført i samarbeid med A-K Maskiner AS. Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan ledelsen har brukt kommunikasjon som verktøy under den omfattende endringsprosessen organisasjonen har vært gjennom fra 2016 og frem til i dag. Endringsprosessen omfattet både endring i organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen til A-K Maskiner, og har berørt alle aspektene ved organisasjonen.

Problemstillingen for oppgaven er:

“Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?”

For å belyse problemstillingen utarbeidet vi fire forskningsspørsmål, som vi videre brukte til å utforme en intervjuguide. I undersøkelsen har vi benyttet kvalitativ metode, hvor vi har gjennomført totalt seks dybdeintervju med ansatte i topp- og mellomledelsen i A-K Maskiner. Vi har brukt teorier som omhandler endringsledelse, motstand og motivasjon for å støtte opp om funnene våre. Teoriene er hentet fra pensumlitteraturen til forskjellige organisasjonsfag vi har hatt på studiet Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen.

Gjennom undersøkelsen fant vi ut at kommunikasjon har vært et viktig verktøy i alle ledd av endringsprosessen i A-K Maskiner. Det har blitt brukt for å skape samhold og motivasjon, sette en standard for ønsket atferd, hindre motstand og usikkerhet, og for å endre organisasjonsstrukturen. Ledelsen i A-K Maskiner har brukt kommunikasjon som et målrettet verktøy for å få til en endring, og vi har fått inntrykk av at de har oppnådd de ønskede resultatene gjennom dette. Det må likevel nevnes at vi studert endringen gjennom ledelsens perspektiv, slik at de øvrige ansatte som befinner seg på nivåer lenger nede i organisasjonen kan ha hatt en annen oppfatning.

Abstract

The topic for this research is change leadership. Earlier, organizations could rely on stable surroundings, while today the surroundings are in constant change. Therefore, today's organizations must change continuously to stay competitive. Several studies have shown that very few processes of change that are carried out succeed. Based on these facts, we wanted to study a process of change in an organization.

This research has been conducted in collaboration with A-K Maskiner AS. The purpose of the research is to find out how the management has used communication as a tool during the extensive process of change that has lasted from 2016 and until today. The process included both change in the organizational culture and the organizational structure of A-K Maskiner and affected all the areas of the organization.

The thesis question for this research is:

“How has the management at A-K Maskiner used communication as a tool to ensure an efficient process of change?”

To explore the thesis question, we prepared four research questions, and developed an interview guide based on these. In the research we have used a qualitative method, and we have conducted six in-depth interviews with employees from the top- and middle management at A-K Maskiner. We have used theories about organizational change that emphasizes change leadership, resistance, and motivation to support our results. We have studied these theories throughout our degree in Economics and Administration at NTNU Business School.

Through our research we discovered that communication has been a valuable tool used in all stages of the process of change at A-K Maskiner. It has been used to create concord and motivation, to set a standard for desirable behavior, to reduce resistance and insecurity, and to change the structure in the organization. The management at A-K Maskiner has used communication as a goal-oriented tool to secure change, and our belief is that the management has achieved the desired results through this. Nevertheless, we need to mention that we have studied the process of change through the management's perspective, and the employees at the lower levels of the organization may have a different opinion.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1.0 Innledning	6
1.1 Tema og aktualisering	6
1.2 Om A-K Maskiner AS	6
1.3 Formål og problemstilling	7
1.4 Oppgavens struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Endringsstrategier	9
2.1.1 Strategi E og strategi O	9
2.1.2 Kotters åtte steg for vellykket endring	12
2.1.3 Lewins trestegsmodell for endring	13
2.2 Motstand mot endring	16
2.2.1 Ni grunner til motstand	16
2.2.2 Faser i reaksjoner ved omstilling i organisasjoner	18
2.3 Motivasjonsteorier	20
2.3.1 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	20
2.3.2 Ytre og indre motivasjon	21
2.3.3 Selvbestemmelsesteorien	22
3.0 Metode	24
3.1 Utvikling av problemstilling	24
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	25
3.3 Valg av metode	26
3.4 Datainnsamling ved kvalitativ metode	27
3.5 Utvalg av enheter	29
3.6 Analyse av datamaterialet	30
3.7 Validitet og reliabilitet	31
3.7.1 Validitet	31
3.7.2 Reliabilitet	33
3.8 Forskningsetikk	34
4.0 Presentasjon av funn og drøftelse	36
4.1 Hvilke store endringer har blitt gjennomført?	36
4.1.1 Endring i organisasjonskultur og atferd hos de ansatte	36
4.1.1 Innskrenking av beslutningsmyndighet hos de ansatte	37

4.1.2 Nedbemanning og utskifting av personale	38
4.1.3 Økt fokus på kvalitet	38
4.1.4 Fast struktur på møter, kurs og medarbeidersamtaler	39
4.1.5 Skifte til et resultatorientert fokus	40
4.1.6 Konklusjon	41
4.2 Hvordan ble endringsprosessen ledet?	41
4.2.1 Strategi E og strategi O	41
4.2.2 Kotters åtte steg for vellykket endring	47
4.2.3 Lewins trestegsmodell	51
4.2.4 Konklusjon	54
4.3 Hvordan ble endringen mottatt av de ansatte?	55
4.3.1 Ni grunner til motstand	55
4.3.2 Faser i reaksjoner ved omstilling i organisasjoner	60
4.3.3 Konklusjon	63
4.4 Hvordan har endringen påvirket motivasjonen til de ansatte?	64
4.4.2 Ytre og indre motivasjon	69
4.4.3 Selvbestemmelsesteorien	70
4.4.4 Konklusjon	71
5.0 Oppsummering og konklusjon	73
5.1 Videre forskning	74
6.0 Referanseliste	75
7.0 Vedlegg	76
7.1 Intervjuguide	76

1.0 Innledning

1.1 Tema og aktualisering

Temaet for denne oppgaven er endringsledelse, som er et tema som har fått økt oppmerksomhet gjennom årene. Tidligere kunne organisasjoner regne med stabile omgivelser, og legge strategier og planer som holdt seg aktuelle i lang tid fremover. I dag er samfunnet preget av hyppig teknologiutvikling, økt kunnskapsnivå og globalisering, som fører til at organisasjoner er nødt til å stadig endre seg for å være konkurransedyktige.

Når en organisasjon skal gjennom en endringsprosess kan det fort oppstå utilsiktede problemer og hindringer. Boka *Endringskynisme* trekker frem to undersøkelser som taler for at de færreste endringsprosesser lykkes: “Eksempelvis refererer Parker og Grandy (2009) til estimater for en treårsperiode der nærmere 75 prosent av de iverksatte endringsprogrammene mislykkes. Karp og Helgerø (2008) viser på sin side til en internasjonal surveyundersøkelse, der bare 10 prosent av et utvalg endringsprogrammer ble betegnet som vellykkede i ettertid.” (Amundsen & Kongsvik, 2016). Hvordan endringsprosessen ledes står sentralt for om den lykkes eller ikke. Det finnes likevel ikke én universal måte å lede en endringsprosess på, dette må tilpasses den enkelte organisasjon og situasjonen den er i.

Siden organisasjoner er nødt til å gjennomføre endringsprosesser regelmessig for å holde seg konkurransedyktige, og samtidig som det kun er et fåtall av disse som faktisk lykkes, synes vi det virket svært interessant å studere en endringsprosess som har blitt gjennomført i praksis. Selv om endringsprosessen i A-K Maskiner ikke er helt ferdig enda, fikk vi i forkant av undersøkelsen inntrykk av at endringsprosessen hittil hadde vært vellykket, så dette gjorde det enda mer spennende.

1.2 Om A-K Maskiner AS

A-K Maskiner AS ble startet i 1961 og er i dag landets ledende private leverandør av maskiner og redskaper til landbruks- og anleggsbransjen. Virksomheten er organisert som en landsdekkende kjede med 40 forhandlere og verksted, ca. 250 ansatte og en omsetning på litt over en milliard kroner. A-K Maskiner AS har vært en del av Bertel O Steen-konsernet siden

2008. Bertel O Steen AS med sine datterselskaper er et av Norges største service- og handelsselskap (A-K Maskiner, u.d.).

A-K Maskiner sine kjerneverdier går ut på å være resultatorientert, sette kunden først, lagspill, entusiasme, profesjonalitet og sannferdighet. Kjerneverdiene kjenner man også igjen i misjonen til A-K Maskiner: «*Våre kunder gjør en viktig jobb, derfor strekker vi oss hver dag for å være deres beste støttespiller.*», og deres visjon: «*Målet vårt er at alle i A-K er med på å skape så gode opplevelser at kunden anbefaler oss.*» (A-K Maskiner, u.d.).

I 2013 begynte det å gå dårlig resultatmessig for A-K Maskiner. I 2014 hadde selskapet et negativt driftsresultat på nesten 72 millioner kroner, og det negative resultatet fortsatte i årene fremover (proff.no, u.d.). I august 2016 ble Erik Grefberg satt inn som ny administrerende direktør, hvor hans oppgave var å snu om på selskapets økonomiske situasjon. Grefberg hadde mye erfaring innen endringsledelse, og har tidligere jobbet i bransjer som medisin og teknologi.

Ledergruppa i A-K Maskiner med Grefberg i spissen satte i gang en omfattende endringsprosess som berørte alle områdene i organisasjonen. Endringene påvirket både de formelle og uformelle elementene i organisasjonen. Noen av endringene var nedbemanning, endring i organisasjonskultur, innstramming av beslutningsmyndighet hos de ansatte, økt fokus på kvalitet, etablering av fast møtестruktur og skifte til et resultatorientert fokus.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse i hvordan en endringsprosess fungerer og se på kommunikasjon som en faktor for en suksessfull endringsprosess. Vi ønsker å finne ut hvor stor rolle kommunikasjon har hatt, og hvordan ledelsen selv føler de har brukt det som et verktøy. Fra 2016 og frem til i dag har de ansatte hos A-K Maskiner vært en del av en stor endringsprosess, hvor det har skjedd endringer på alle områder i organisasjonen. Strukturen har blitt endret mye, og det har vært store utskiftninger av ansatte. På tross av dette ser man på bedriftens medarbeiderundersøkelse at både medarbeidertilfredsheten har økt, forventningene til hver enkelt har blitt klarere og tilhørigheten til bedriften har blitt sterkere (Aktimed, 2017-2021). I tillegg har resultatet til

bedriften økt (proff.no, u.d.). Dette gjorde at vi ville se nærmere på selve prosessen i endringen og hvordan den har blitt ledet for å få et såpass godt utfall.

Selve temaet om endringsledelse er ganske bredt, så for å spisse vår problemstilling har vi valgt å fokusere på bruken av kommunikasjon som verktøy. Vi ønsker å undersøke hvordan ledelsen har gjennomført endringsprosessen, istedenfor å for eksempel se på hvordan endringsprosessen har påvirket hver enkelt person i organisasjonen.

Problemstillingen vi har kommet frem til er:

«Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?»

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- I. Hvilke store endringer har blitt gjennomført?
- II. Hvordan ble endringsprosessen ledet?
- III. Hvordan ble endringen mottatt av de ansatte?
- IV. Hvordan har endringen påvirket motivasjonen til de ansatte?

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i til sammen syv kapitler, hvor innledningen er det første kapittelet. Videre vil vi presentere de ulike teoriene vi skal bruke for å drøfte funnene våre. I kapittel tre vil vi gå gjennom den metodiske teorien, våre metodiske valg og hvorfor vi har tatt de ulike valgene. Deretter vil vi presentere de empiriske funnene vi har fått inn fra våre intervjuer, og samtidig knytte disse opp mot teori. I dette kapittelet vil vi drøfte hvordan empirien vi har fått inn kan besvare våre fire forskningsspørsmål. Vi har her inkludert en delkonklusjon for alle forskningsspørsmålene som vi knytter opp til neste kapittel, oppsummering og konklusjon. Her vil vi se på alt samlet og komme med en konklusjon på selve problemstillingen, i tillegg til å komme med ideer til videre forskning. De siste kapitlene inneholder kildeliste og intervjuguiden vi har brukt under intervjuene.

2.0 Teori

2.1 Endringsstrategier

2.1.1 Strategi E og strategi O

Boka *Organisasjonsendringer og endringsledelse* av Dag Ingvar Jacobsen trekker frem to grunnleggende strategier for endring. Disse har fått navnene strategi E og strategi O, hvor strategi E har hovedfokus på økonomi (“Economic”), mens strategi O har hovedfokus på organisasjonen (“Organization”). De to strategiene må sees på som to ytterpunkter på en glidende skala (Jacobsen, 2018, ss. 146-147).

Endringsstrategiene skiller seg fra hverandre på følgende seks kjennetegn:

1. Hva slags mål som ligger til grunn for endringen
2. Hva slags rolle den formelle, hierarkiske ledelsen har
3. Hva som er innholdet i endringen, dvs. hvilke virkemidler som benyttes
4. Hvordan endringsprosessen planlegges og sekvenseres
5. Hvordan det skapes motivasjon for endring
6. Hvordan bruken av konsulenter i prosessen er

Strategi E

I strategi E ser man på endringen som en avgrenset prosess hvor det er noe konkret som skal tas tak i. Man setter seg klare mål og legger en slagplan for akkurat hvordan man skal nå målet. Bakgrunnen til endringen er gjerne økonomisk, hvor det som regel er toppledelsen som ønsker endringen. En slik endring er altså styrt fra toppen og ned, hvor initiativet og gjennomføringsplanen kommer fra ledelsen (Jacobsen, 2018, ss. 147-159).

Vi skal se på de seks kjennetegnene ved strategi E:

1. Endringens mål er økonomisk forbedring. Målene som settes er gjerne konkrete og kan tallfestes, og man ser på endring som en avgrenset prosess hvor man kan måle hva situasjonen var før man startet og hvordan det har blitt etter endringen. Ved et slikt syn på endring kan man tydelig se hvordan man ligger an mens endringsprosessen pågår, og om man har nådd målet ved endrings slutt.

2. Endringen blir gjennomført på en «top-down» måte, altså at endringen kommer fra toppledelsen og blir ført videre nedover i organisasjonen. De på toppen har vanligvis en helhetsoversikt over organisasjonen og kan ofte se indikatorer på at en endring må til tidligere enn ansatte på de øvrige nivåene. I en slik endring får ikke ansatte lenger ned i organisasjonen særlig rom for innspill. Her har ledelsen også makten til å kunne sette i gang en endring på tross av motstand. Lederne forventer motstand og kan isolere grupper de tror vil by på problemer og belønne de som kommer til å støtte endringen.
3. Endringens innhold baserer seg på strategien, strukturen og systemene i organisasjonen. Dette er elementer som ledelsen har kontroll over og som er enkle å endre på. Det er altså de formelle elementene som blir hovedfokuset i endringen, men ved å endre dette blir ofte de uformelle elementene også påvirket. Endring i struktur vil også påvirke forventningene til de ansatte og deres arbeidshverdag. Ringvirkninger som kan oppstå her er et skifte i kulturen og atferden til organisasjonsmedlemmene.
4. Planleggingen av endringsprosessen innebærer å utarbeide en klar plan for en lineær endringsprosess hvor det gjerne er analyser og tall som legger grunnlaget for planen. Ledelsen formulerer en visjon for endringen og konkrete mål som skal nås, og lager deretter en plan for hvilke strategier og tiltak man skal bruke for å nå de valgte målene. Planen skal være klar, lettforståelig og enkel å følge. Målene kommer ofte med en tidsfrist som gjør at man får et klart syn på når endringen har blitt gjennomført.
5. Den største motivasjonsfaktoren er finansielle insentiver. I strategi E er altså en økonomisk forbedring både drivkraften til endring og motivasjonsfaktoren for de som deltar i endringen. Slike belønninger kan hjelpe lederne å redusere motstanden, men det er viktig at det er klare rammer rundt hva man kan få i belønning og hvordan den kan oppnås.
6. Konsulenter er en mye brukt ressurs ved strategi E, hvor man tar i bruk eksterne konsulenter for å bistå og delta gjennom hele endringsprosessen. Eksterne konsulenter kan bistå med et utenfra perspektiv hvor de kan se problemene som er en del av de standardiserte prosessene i organisasjonen. Konsulenter kan analysere hva som burde

endres i organisasjonen og hvilke fremgangsmåter man kan bruke. De kan også være en støttespiller for lederne som skal implementere endringene.

Strategi O

Det som skiller strategi O fra strategi E er først og fremst synet på endringen. Ved strategi O ser man på endringsprosessen som en utvikling heller enn et prosjekt med tydelig start og slutt. Organisasjonen går gjennom en kontinuerlig forbedring, hvor én endring stadig fører til en ny endring. Selv om prosessen ikke har et tydelig start- og slutt punkt, er fortsatt tilnærmingen rasjonell i form av at man kan gjennomføre analyser, sette mål og finne løsninger (Jacobsen, 2018, ss. 159-174).

Vi skal se på de seks kjennetegnene ved strategi O:

1. Målet for endringen er læring. For at organisasjonen skal bli tilpasningsdyktige må det skapes en lærende organisasjon, som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. Det blir derfor viktig å skape en kontinuerlig forbedring fremfor fokus på enkeltendringer, siden endringen ofte allerede er utdatert når prosessen er fullført. Strategi O fokuserer også på økonomiske resultater, men vektlegger i større grad hvilke menneskelige egenskaper og sosiale prosesser som er nødvendig for å skape gode resultater.
2. Endringen blir ledet med “bottom-up”, med andre ord fra det nederste nivået i organisasjonen og opp til ledelsen. Det er de ansatte som blir den viktigste drivkraften for endringen. Toppledelsen er også viktig, men de får en rolle som er deltakende, støttende og delegerende. Det å få med de ansatte er gunstig siden de kan se for seg resultatene av endringen i praksis i større grad enn toppledelsen. I tillegg minimeres omfanget av motstand til endringen siden de ansatte vil føle mer eierskap til prosessen.
3. Endringens innhold vil være individer, grupper og kulturer. Et sentralt element ved strategi O er at varig endring må komme innenfra, altså at det er noe de ansatte ønsker. Tanken er at man først må endre atferden i organisasjonen, for å så endre de mer formelle strukturene. Det som bør endres er evnen til å samhandle og samarbeide med andre, de ansattes verdier, og evnen til å håndtere konflikter mellom grupper.

Endringene må skje på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

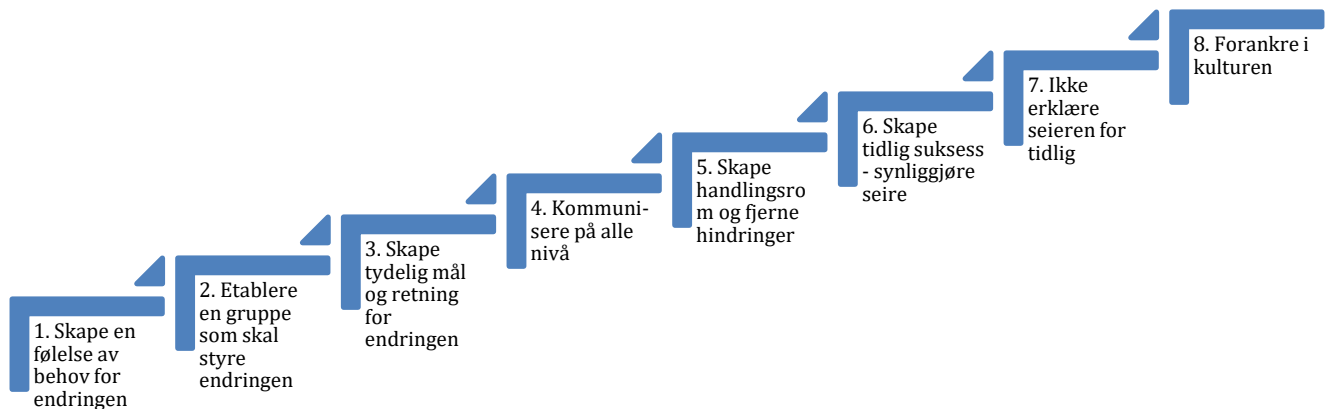
4. Planleggingen av endringsprosessen er inkrementell og eksperimenterende. Planleggingen sees mer på som en prosess enn et resultat, slik at man setter i gang små tiltak, for å så evaluere om man ønsker å gå videre med de eller gå en annen retning. En inkrementell plan vil kun inneholde en oversikt over de nærmeste aktivitetene, som kan virke mer motiverende, samt at det reduserer sjansen for motstand fra de ansatte. Planlegging i en kontinuerlig prosess som hele tiden er knyttet opp mot konkrete tiltak kan bidra til å skape et endringsklima i hele organisasjonen.
5. Motivasjon for endring skapes gjennom deltakelse og indre drivkrefter. Et sentralt poeng innen strategi O er at motivasjon er noe som kommer innenfra, gjennom at man gjør noe utviklende og spennende for seg selv. For å oppnå motivasjon må man benytte metoder som gjør at den enkelte ansatt har lyst å endre seg. Deltakelse i endringsprosessen er viktig, siden dette vil gjøre at de ansatte vil føle eierskap til prosessen. Belønninger kan også benyttes, men da i form av mer symbolsk karakter, som seremonier og bemerkelser av dyktige ansatte.
6. I strategi O blir bruken av konsulenter tonet ned, men de kan bistå bedriften med deres prosesskunnskap og det å samhandle med andre mennesker.

2.1.2 Kotters åtte steg for vellykket endring

Strategi E og strategi O må som tidligere nevnt sees på som idealmodeller, to ytterpunkter på en skala. I praksis vil man ofte stå i en situasjon hvor noen forhold skulle tilsi at man skal bruke strategi E, mens andre forhold vil tilsi at man skal bruke strategi O. Ved å bruke én av strategiene i sin rene form vil man ikke oppnå endring i det hele tatt, så i slike situasjoner bør man velge å kombinere de to endringsstrategiene, kalt hybride endringsstrategier (Jacobsen, 2018, ss. 218-219).

John Kotter har utarbeidet en slik hybrid endringsstrategi, som viser hvordan man oppnår vellykket endring gjennom å følge åtte steg. Strategien ligger hovedsakelig innenfor strategi

E, men har også innslag av strategi O. Strategien vektlegger at endring i stor grad må være styrt av den formelle ledelsen, så dermed kan man se en del hierarkiske elementer i det Kotter beskriver som de åtte stegene til vellykket endring (Jacobsen, 2018, ss. 219-220). På illustrasjonen under ser man at planleggingen er sekvensiell, som vil si at stegene må komme i riktig rekkefølge.



Figur 1: Kotters åtte steg for vellykket endring (Erichsen & Stiklestad, 2018).

2.1.3 Lewins trestegsmodell for endring

I Kurt Lewins teori om sosiale kraftfelt forklares det hvordan man i alle sosiale sammenhenger står overfor både drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter er forhold som påskynder endring, mens motkrefter er forhold som er rettet mot å opprettholde stabilitet. For å få til en endring må endringsagenter – de som skal lede endringen – forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Dette kan gjøres ved å enten forsterke drivkreftene eller dempe motkreftene. For å få til dette skisserer Lewin det han kaller endring gjennom tre steg, hvor de tre stegene er opptining, gjennomføring og frysing (Jacobsen, 2018, ss. 178-179). Denne modellen har store likheter med Kotters modell, som vi skal gå litt nærmere inn på under hver av fasene.



Figur 2: Lewins trestegsmodell (Jacobsen, 2018).

Opptinningsfasen

Dette sees på som den viktigste fasen, siden organisasjonsmedlemmene – de som faktisk skal endre atferd – må være klare for endring for at organisasjonen skal endre seg (Jacobsen, 2018, s. 180). Denne fasen ligner mye på de første tre stegene i Kotters modell. For å få til en endring må det skapes en følelse i organisasjonen av at det er nødvendig å endre seg, og at endringen vil føre til en forbedring fra dagens situasjon. Endringen må med andre ord oppleves som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 181):

- *Viktig* er knyttet til opplevelsen av hvordan dagens situasjon er, og hva konsekvensene vil bli ved å ikke endre seg.
- *Riktig* innebærer en opplevelse av at de planlagte tiltakene er en løsning på problemet bedriften står overfor. Samtidig må det virke sannsynlig at bedriften har tilgang på de ressursene som skal til for å lykkes med endringsprosessen.
- *God* viser til at det må skapes en oppfatning av at endringen fører til en forbedring fra dagens situasjon, og at endringen vil være god for både individet og organisasjonen som helhet.

Gjennomføring

Gjennomføringsfasen dreier seg om å få organisasjonsmedlemmene til å endre sin atferd, måten de handler på og måten de samhandler på. For en endringsagent dreier dette seg om å utøve makt for å få mennesker til å endre seg slik lederen ønsker (Jacobsen, 2018, s. 194). Vi kan trekke linjer fra denne fasen til steg fire til seks i Kotters modell, hvor målet også er å få til selve endringen. Opptinningsfasen har to ulike utfall som krever forskjellig endringsledelse. Dersom sentrale aktører støtter opp om endringsinitiativet, blir ledelsens oppgave å legge til rette for at endringene skal skje. En slik måte å lede på kalles for lederstil O. Dersom sentrale aktører motsetter seg endringsinitiativet, blir ledelsens oppgave å tvinge gjennom endringen

på tross av denne motstanden. Denne måten å lede på kalles lederstil E. Videre skal vi se nærmere på hva disse to lederstilene innebærer (Jacobsen, 2018, s. 195).

Lederstil E er rettet mot å skape solide plattformer for å møte motstand, heller enn å faktisk redusere motstanden som oppstår mot endringen. Man ser på organisasjoner som politiske systemer med mange grupper som har ulike og til dels ikke forenlige interesser (Jacobsen, 2018, ss. 195-202). De sentrale elementene ved denne lederstilen er:

- Kartlegge motstand og støtte ved å analysere endringens innhold og basert på dette tenke ut hvilke grupper eller individer som kan tenkes å yte mest motstand.
- Kartlegge maktbaser, som vil si å analysere hvilke maktbaser endringslederen selv besitter, hvorvidt maktbasene vil virke om man bruker de mot enkelte grupper, og hvilke eventuelle maktbaser motstanderne har.
- Knytte allianser for å bli sterkere for å møte motstand, eventuelt gjøre endringer i strukturen som minsker motstandernes innflytelse.
- Identifisere de sentrale «slagmarkene», som vil si at lederen prøver å ta kontroll over de ulike beslutningsarenaene slik at han/hun får mest mulig kontroll over utfallet i beslutningssituasjonene.
- Definere «brohoder» som må tas, dvs. å sette kortsiktige mål som skal nås underveis i endringsprosessen. Disse målene må markeres når de nås for å holde oppe trykket i prosessen.
- Overvåke prosessen kontinuerlig. Det er viktig å planlegge mot det uventede, som gjøres best ved å sette opp personer som vil følge nøye med endringsprosessen og som oppdager raskt om noe uventet skjer.
- Være villig til å anvende makt og press. Om ledelsen tidlig i prosessen viser at den er villig til å anvende makt, vil dette ha sterk effekt på utfallet av tiltakene.

Utgangspunktet for lederstil O er en oppfatning av at en organisasjon består av mennesker med felles mål, interesser og virkelighetsoppfatninger, samt at det som er godt for organisasjonen er også godt for den enkelte (Jacobsen, 2018, ss. 202-207). Elementene som står sentralt i denne lederstilen er:

- Å se den enkelte slik at organisasjonsmedlemmene ikke føler at de bare forsvinner i mengden.
- Tilføre ressurser og energi, siden endringer ofte innebærer en betydelig ressursinnsats fra den enkelte i form av for eksempel overtidsarbeid og tilegning av nye kunnskaper.

- Motiverende ledelse i form av at ledelsen setter mål for endringsprosessen som er motiverende for de ansatte.
- Delegerende og støttende atferd. Det som står sentralt ved strategi O er desentralisert beslutningsmyndighet, som vil si at endringslederen må støtte opp om den operative kjernen og sikre at de klarer å håndtere den økte myndigheten.
- Endringsagenten opptrer som bindeledd. Strategi O legger vekt på at en endringsprosess også er en læringsprosess. Endringsagenten må derfor legge til rette for utveksling av kunnskap mellom ansatte som kan formidles i hele organisasjonen.
- Lederen opptrer som «lærer». I dette ligger det ikke at endringslederen skal opptre som en med ekspertkunnskap, men heller som en som er i stand til å stille sentrale spørsmål til organisasjonsmedlemmene.

Frysing

I denne fasen skal de nye tiltakene stabiliseres og rutineres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403). Dette er viktig å gjøre for å sørge for at endringen skal bli værende i organisasjonen. Fokuserer man for lite på denne fasen risikerer man at organisasjonsmedlemmene går tilbake til gamle vaner etter endringens slutt og endringsprosessen vil ha vært forgjeves. Denne fasen omhandler det samme poenget som det siste steget i Kotters modell. De nye tiltakene må evalueres, i tillegg til at man må finne ut av om de nye holdningene i organisasjonen samsvarer med den faktiske atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403).

2.2 Motstand mot endring

2.2.1 Ni grunner til motstand

Motstand kan komme i mange former og av flere ulike grunner. Jacobsen og Thorsvik har definert ni typiske grunner til motstand som kan oppstå under en endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 379-381).

1. *Frykt for det ukjente*: En klassisk grunn er frykten for det ukjente, hvor man er usikker på hvordan endringen vil påvirke hverdagen og hvordan det nye kommer til å bli. Man er gjerne komfortabel med det trygge og kjente, og ønsker ikke å gå bort fra det

og komme inn i en usikker tilværelse. Dette kan føre til en opplevelse av stress, og en naturlig reaksjon kan da være å utøve motstand slik at endringen ikke gjennomføres.

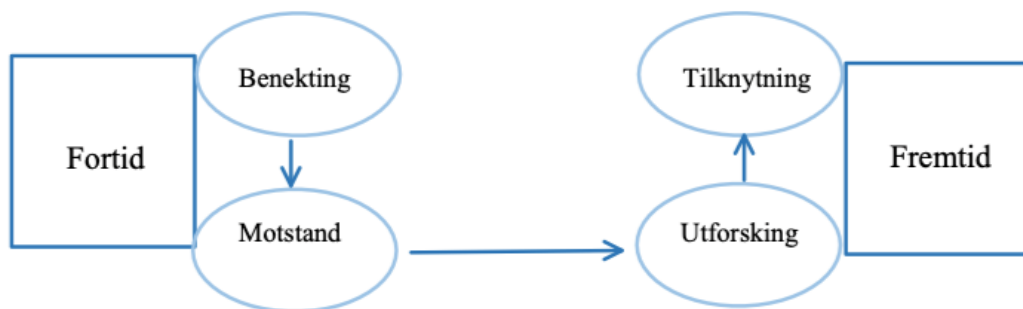
2. *Brudd på psykologisk kontrakt:* Når man starter i en bedrift skriver man en ansettelseskontrakt med de rent formelle forventningene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Over tid danner det seg også en psykologisk kontrakt mellom partene som utfyller og utdyper denne kontrakten. Det kan f.eks. basere seg på ting man opplever i bedriften, hva man opplever at fungerer bra eller hvordan man fordeler oppgaver. Medarbeidere er gjerne knyttet til denne kontrakten og de forventningene som finnes i denne. Forventninger kan f.eks. være om hvor arbeidsplassen skal være, hvilke arbeidsoppgaver man skal ha eller hva som forventes av personen som ansatt. Om endringene fører til at man må endre denne kontrakten og disse forventningene, kan det skape motstand og en følelse av at dette ikke var en del av avtalen.
3. *Maktforhold endres:* Maktforhold kan endres gjennom en endringsprosess, f.eks. om man får tildelt nye arbeidsoppgaver og rollen blir endret. Man har kanskje ikke samme innsikten i hva som skjer og tilgangen til informasjonsstrømmen som man hadde tidligere. Ved et slikt skifte i maktforhold kan man også miste deler av rettighetene sine til å utføre oppgaver eller å fatte beslutninger på vegne av organisasjonen. Dette kan føre til en følelse av mindre kontroll og oversikt.
4. *Tap av identitet:* Dersom en endring fører til at en ansatt får nye arbeidsoppgaver, ny rolle eller posisjon i organisasjonen, kan dette føre til en følelse av tap av identitet. Man kan føle på at man ikke lenger finner sin plass etter endringen, og at ens arbeid og kompetanse ikke lenger føles like nyttig.
5. *Symbolisk orden endres:* Det kan legges symbolsk mening i ulike deler av en organisasjon, f.eks. fysiske symboler som hvor man har kontor. Om endringen medfører forandring av den fysiske plasseringen av arbeidsstedet kan dette skape en følelse av at man forlater sitt kjente territorium og beveger seg ut på nytt farvann. Dette kan dermed skape en usikkerhet og føre til motstand.
6. *Krav om nyinvesteringer:* Det kan komme nye krav om hva en spesifikk stilling skal gjøre og hva man må kunne, som ofte medfører at man må lære noe nytt, og at ens

tidligere arbeidsmetodikker ikke lenger er relevante. Ved store endringer kan det altså innebære at man både må avlære seg gamle kunnskaper og tilegne seg nye.

7. *Dobbeltarbeid*: Under en endring må ofte de ansatte fortsette å gjøre de gamle arbeidsoppgavene i tillegg til å måtte lære seg de nye over en periode. En måte å hindre for høy arbeidsbelastning på de ansatte som følge av slikt ekstraarbeid er å sette inn ekstra ressurser i transisjonsfasen.
8. *Sosiale bånd brytes*: Mange endringer innebærer nedbemanning, oppbemanning eller at de ansatte flyttes rundt. Dette kan føre til at man mister det sosiale båndet man hadde med flere av sine kolleger og at arbeidsmiljøet forandrer seg. Både arbeidsfellesskapet og trivselen på jobb kan bli påvirket av slike endringer, som igjen kan skape grobunn for motstand.
9. *Utsikter til personlig tap*: En endring kan ofte medføre en følelse av personlig tap. For eksempel kan strukturen i bedriften endres slik at det blir færre lederstillinger, noe som fører til at muligheten for en forfremmelse blir redusert. Ansatte kan bli bedt om å flytte som kan føre til både personlig og økonomisk tap. I tillegg kan man frykte å miste jobben som følge av endringen. En endring kan med andre ord raskt skape en følelse av fare for personlig tap, uten at man nødvendigvis vet om det kommer til å skje. Det skaper likevel en usikkerhet og en viss grad av redsel.

2.2.2 Faser i reaksjoner ved omstilling i organisasjoner

Når en omstilling skal skje i en organisasjon er det naturlig at de ansatte reagerer ulikt. Noen føler allerede at de ønsker endringen, mens andre trives best med hvordan ting er. Cynthia Scott og Dennis Jaffe har laget en modell med fire ulike faser de ansatte kan gå gjennom ved en omstilling. Her er de første to fasene knyttet til hvordan ting var før, altså fortiden, og to er knyttet til hvordan ting kommer til å bli, altså fremtiden (Scott & Jaffe, 1988).



Figur 3: Faser i reaksjoner ved omstilling i organisasjoner (Scott & Jaffe, 1988).

1. *Benekting*: Den første fasen er fornektelse av endringen, hvor man føler at dette ikke kan være sant. I denne fasen bruker man ofte mye tid på å diskutere hvorfor endringen skal skje og hvordan den vil foregå. Her forneker man gjerne at endringen i det hele tatt kommer til å skje og velger å ignorere den. Typiske følelser man føler på her er sjokk, nummenhet og det å være handlingslammet. Denne fasen er ofte preget av mye usikkerhet. Dersom man har gjort en god jobb med opptiningen under endringsprosessen, og skapt et tydelig behov vil det være mulig å hoppe over denne fasen.
2. *Motstand*: Den andre fasen er motstand. Her er man mer åpen om at man ikke aksepterer endringen og ønsker å forhindre den. Problemet i denne fasen er gjerne at motstanden legges lokk på av ledelsen, noe som kan føre til at den til slutt koker over og blir spredt ukontrollert. Dette vil være farlig for endringen og organisasjonen. For å forhindre dette vil det være en god idé å skape et sted hvor de ansatte kan få utslipp for bekymringene sine hvor de føler seg hørt og tatt hensyn til. Også denne fasen kan man forhindre til en viss grad ved bruk av opptining, hvor man viser at endringen er viktig, riktig og god. Dersom dette ikke hjelper vil bruk av lederstil E ofte være et naturlig valg for å komme seg videre fra denne fasen. Det vil være viktig å bruke kotters steg fire til seks hvor kommunikasjon, fjerning av hindre og synliggjøring av seire kan få motstandere til å bli mer nysgjerrig på selve endringen.
3. *Utforskning*: På den tredje fasen begynner vi å bevege oss mot fremtiden, hvor vi nå befinner oss i utforskningsfasen. Her begynner de ansatte å akseptere at endringen skjer og innser at det kan bli noe bra. Her er det mer optimisme rundt endringen, men

gjærne fortsatt litt usikkerhet på hvordan ting faktisk blir. Når man har kommet seg til dette steget jobber man gjærne for endringen og ønsker å komme frem til en fremtidig løsning.

4. *Tilknytning*: På den fjerde og siste fasen har man oppnådd tilslutning til endringen. De ansatte har fått utforsket endringen og begynner å se positivt på den. Her starter man å se mulighetene den gir og hvor bra ting kan bli fremover. Her har de ansatte gjærne mer energi og positivitet og føler at de nærmer seg et nytt resultat som kan bli bra.

Et viktig poeng er at man ikke går gjennom disse fasene synkront og at man kan starte i ulike faser. Noen ansatte kan være positive fra starten av og se på det som en etterlengtet endring. Ledere er gjærne allerede i fase fire når de introduserer endringen ettersom de allerede har jobbet gjennom idéen. Her er risikoen at de ikke klarer å forstå hvorfor andre ikke ser det på samme måte. Fra medarbeiderne sin side kan det føles ut som lederne vet akkurat hvor de skal og tilbakeholder informasjon. Man ønsker gjærne så mye informasjon som mulig slik at det blir mindre usikkerhet og at de ansatte klarere kan se hvor organisasjonen skal. Derfor er det viktig at lederne gir tilstrekkelig informasjon til sine underordnede.

2.3 Motivasjonsteorier

2.3.1 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer

Frederick Herzberg gjennomførte studier på 1960-tallet som viste at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Ansattes tilfredshet på arbeidsplassen viste seg å være knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og behandlingen av de ansatte. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet for motivasjonsfaktorer, siden de motiverer de ansatte til å yte bedre i arbeidet. Forhold som fører til mistrivsel kalte han for hygiene faktorer, fordi de dreier seg om arbeidsmiljøet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 260-261).

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer kan forklares som faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Motivasjonsfaktorer kan omfatte:

1. Arbeidsoppgavenes karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte.
2. Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon.
3. Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb.
4. Anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid.
5. Forfremmelse.
6. Vekst.

Hygienefaktorer

Hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede. Hygienefaktorer kan omfatte:

1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer.
2. Ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på.
3. Mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede.
4. Arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses.
5. Lønn.
6. Status.
7. Sikkerhet i jobben.
8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Poenget til Herzberg kan presiseres i tre punkter:

1. Det er ulike forhold som skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og forhold som skaper mistrivsel.
2. Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer på forhold som skaper mistrivsel.
3. Kun trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne.

2.3.2 Ytre og indre motivasjon

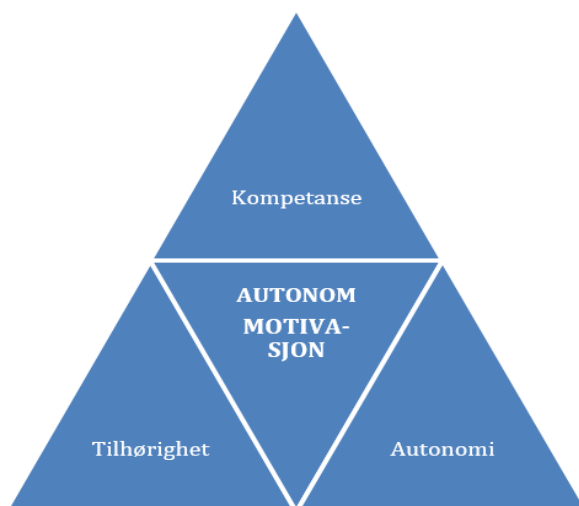
I kognitiv evalueringsteori går man inn på hva en enkelt person blir motivert av når en skal utføre en oppgave. Hva er den iboende motivasjonsverdien i selve oppgaven? Hva kan være andre grunner enn oppgaven selv som kan gi motivasjon? Forskerne Deci og Ryan skiller her mellom indre og ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 129-131).

Ytre motivasjon er basert på den klassiske belønningen hvor man gjør en god jobb og for eksempel får en bonus grunnet dette. En bransje som ofte baserer seg mye på denne type motivasjon er salgsbransjen, hvor man får provisjon for hvert salg man lander. Belønningen trenger ikke bare være en bonus, men kan også være andre frynsegoder eller det å få en høyere status gjennom forfremmelse. Her jobber gjerne personen for å oppnå belønningen, så motivasjonen kommer fra noe utenfor selve jobben. Det er ikke arbeidsoppgaven som skaper motivasjon, men tanken om hva man selv får om man gjør det bra.

Indre motivasjon går ut på at man blir motivert av å gjøre selve arbeidsoppgaven. Ved å gjøre en god jobb opplever man at man bruker sin kompetanse og får bestemme over hva man selv skal gjøre. Man ønsker å gjøre en god jobb for å oppnå mestringfølelse og bevise at man er flink i jobben. Dette kan videre føre til at man får friere tøyler og får mer selvbestemmelse i jobben. I tillegg kan det gjøre at personen står på ekstra fordi man synes jobben som utføres er viktig eller fordi man jobber for en god sak. Her går motivasjonen på “egen motor” og man trenger ikke en gulrot foran seg for å yte sitt beste.

2.3.3 Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryan har også kommet opp med selvbestemmelsesteorien, eller “Self-Determination Theory”. Denne teorien bygger videre på indre motivasjon, og baserer seg på hvert individ sitt iboende behov. Teorien baserer seg på at mennesket er født med et ønske om å utvikle seg, lære og være en del av noe. Her legges det vekt på tre behov som må være til stede for at den indre motivasjonen skal holde seg sterk. (Ryan & Deci, 2000).



Figur 4: Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000).

1. Tilhørighet handler om tilknytningen man har til sin arbeidsplass, sine kolleger og jobben i sin helhet. Her ser man på forholdet mellom hvert individ og dens kollegaer, i tillegg til arbeidsplassen selv. Føler den ansatte at kollegene sine bryr seg om han/henne og at lederne prøver å sikre at alle har det bra på jobb? Føler man at arbeidsplassen er noe man identifiserer seg med og kjenner en tilknytning til?
2. Autonomi handler om hvor mye påvirkningskraft man har til å styre sin egen arbeidshverdag. Har man frihet til å bestemme selv hvordan man skal løse arbeidsoppgavene sine eller legge opp arbeidsdagen? Dette er viktig så de ansatte kan føle på selvstendighet og få eierskap til arbeidsoppgavene som utføres. Dette ser man også på Herzbergs motivasjonsfaktor angående ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. Man trenger ikke nødvendigvis å ha full autonomi i jobben sin, men man vil gjerne føle på en kontroll i arbeidet.
3. Kompetanse handler om at man føler man får brukt kompetansen man besitter, at man får videreutviklet seg å kjenne på mestringsfølelse på jobb. Her er det viktig at man blir utfordret men ikke til så stor grad at det går på bekostning av mestringsfølelsen. God veiledning fra både kolleger og ledere er viktig for å få utnyttet sin kompetanse. Dette kan knyttes opp til motivasjonsfaktorene som baserer seg på anerkjennelse, arbeidsoppgavenes karakter og vekst i jobben. Om man gjør en god jobb ønsker man en mestringsfølelse, noe som kan bli forsterket dersom man får anerkjennelse fra andre. I tillegg ønsker man en utfordrende, interessant og variert jobb hvor man virkelig får testet seg selv og sin kompetanse. Ikke minst vil man fortsette å utvikle seg, slik at man senere vil få økt kompetanse av jobben man har.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for vår datainnsamlingsmetode og hvordan vi har bearbeidet informasjonen vi har fått inn. Det vil bli diskutert hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt utviklet, hvorfor vi har valgt det spesifikke undersøkelsesdesignet, samt metoden og hvordan vi har analysert dataene. Her vil vi ta utgangspunkt fasene for et undersøkelsesopplegg presentert i Dag Ingvar Jacobsens “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” (Jacobsen, 2015).

3.1 Utvikling av problemstilling

Når man skal utarbeide en problemstilling bør man først velge seg ut et tema basert på det man er interessert i. For å utvikle problemstillingen kan man starte å tenke på hvem, hva, hvor og når (Jacobsen, 2015, s. 74). Vi var selv interessert i å se på endringsledelse i praksis, og valgte dermed endringsledelse som tema. Deretter fant vi selskapet A-K Maskiner og lærte mer om endringsprosessen de hadde vært gjennom. Vi kom frem til at enhetene vi ønsket å fokusere på, *hvem*, var de ansatte i A-K Maskiner som har jobbet gjennom denne endringsprosessen. Variablene vi har fokusert på, *hva*, baserer seg på kommunikasjon, endringsledelse og endringsprosesser, reaksjoner på endring og motivasjon. Konteksten vi belyser, *hvor*, er bedriften A-K Maskiner. Tidsperioden, *når*, er fra endringens start, august 2016, til dagens dato. Vår problemstilling ble som følger: *“Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?”*.

En god problemstilling skal både være spennende, enkel og fruktbar. Med spennende menes at den skal ha et element av overraskelse og ikke bringe frem selvsagt informasjon som man uansett ville forventet at var utfallet (Jacobsen, 2015, s. 77). På tross av en stor omstilling var inntrykket vårt at endringen hadde vært suksessfull så langt. Vi ønsket derfor å se hvordan organisasjonen har tatt i bruk kommunikasjon for å sikre en god og effektiv endringsprosess. De fleste teorier inkluderer kommunikasjon, men det å se hvor sentral rolle det faktisk hadde hatt virket veldig spennende. Det er også viktig at problemstillingen er enkel og spisset slik at man får en presis formulering av hva man vil forske på (Jacobsen, 2015, s. 77). Dette har vi gjort ved å hovedsakelig studere kommunikasjon og ikke de mange andre faktorene som kan spille inn ved en endringsprosess. I tillegg er det viktig at den er fruktbar, som vil si at det skal være mulig å undersøke den empirisk hvor man kan bygge videre på tidligere forskning

og gjerne tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015, s. 77). Funnene i undersøkelsen vår bygger videre på ulike teorier vi har lært i løpet av bachelorstudiet og kan gi bedriften en bedre innsikt i endringsprosessen. Andre bedrifter som skal gjennom lignende endringsprosess kan også dra nytte av funnene i undersøkelsen.

Videre kan man se på problemstillingens karakter, hvor vi starter med om den er beskrivende eller forklarende. Om man fokuserer på hvorfor noe fungerer på en spesifikk måte er problemstillingen forklarende, mens dersom man fokuserer på hvordan ting fungerer er den beskrivende (Jacobsen, 2015, s. 81). Vi ville se på hvordan den aktive bruken av kommunikasjon har påvirket endringsprosessen, noe som er en beskrivende problemstilling. Et annet aspekt ved problemstillingens karakter er om den er klar og testende eller uklar og eksplorerende. Eksplorerende problemstillinger velges dersom ønsket er å avdekke ny informasjon om et fenomen det ikke finnes mye informasjon om fra før. Ved testende problemstillinger ønsker man å finne ut mer om omfanget eller rekkevidden av et fenomen. Ved slike klare problemstillinger har man allerede en god del informasjon om fenomenet man skal undersøke og ønsker å utvide kunnskapen som finnes og teste eksisterende teorier (Jacobsen, 2015, ss. 78-81). Problemstillingen vår er klar og testende, hvor vi bygger videre på ulike teorier om endringsledelse og får dermed en dypere forståelse av hvilken rolle kommunikasjon har hatt. Det siste punktet man kan se på er om informasjonen man får fra problemstillingen vil være mulig å generalisere (Jacobsen, 2015, s. 86). Dette kommer vi tilbake til i delkapittel 3.7.1 Validitet.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter man har konkretisert og avgrenset problemstillingen er neste steg å velge det best egnede undersøkelsesdesignet for problemstillingen. Hvilket design man velger har mye å si for gyldigheten av undersøkelsen. De to ulike designene for en undersøkelse er ekstensivt og intensivt design. Ekstensivt design går i bredden, det vil si at man går inn for å studere mange enheter og har fokus på færre variabler. Her er gjerne målet å generalisere informasjonen man får inn til en større gruppe, noe som gir ekstern gyldighet. Intensivt design går mer i dybden, hvor man studerer få enheter men flere variabler. Slike undersøkelser er mer virkelighetsnære og fokuserer på enkeltindividets opplevelse av virkeligheten. Disse kan føles mer relevant for de som kan kjenne seg igjen og har en større

intern gyldighet. Det er vanskelig å få til en undersøkelse med både mange variabler og mange enheter ettersom det vil være for ressurskrevende (Jacobsen, 2015, ss. 89-92).

Vi har valgt å bruke et intensivt undersøkelsesdesign hvor vi ønsket på å gå i dybden på endringsprosessen og se hvordan ulike undersøkelsesobjekter har opplevd endringen og kommunikasjonsrollen. På denne måten har vi skaffet oss en dypere forståelse av hvordan endringen har blitt opplevd av ulike mennesker i ulike stillinger. Et intensivt opplegg gjør at vi får se flere nyanser og dermed får et mer virkelighetsnært bilde av endringen og hvordan den ble opplevd. Dette gjør at vi kan oppnå høy intern gyldighet, som også vil være et godt grunnlag for å danne en generell teori om hvordan ting henger sammen, også kalt teoretisk generalisering.

3.3 Valg av metode

Når man har valgt problemstilling og undersøkelsesdesign for oppgaven, må man bestemme seg for hvilken metode man skal benytte for å samle inn data. Her kan man skille mellom to typer metoder for datainnsamling, kvalitativ og kvantitativ metode. Begge typene data er like gode, men de egner seg til å belyse ulike problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 125). Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger (Dey, 1993, s. 10). Basert på beskrivelsen av de to metodene føler vi at kvalitativ metode vil passe best til vår problemstilling, og skal derfor gå nærmere inn på fordelene og ulempene ved denne metoden.

Jacobsen trekker frem flere fordeler ved kvalitativ metode. Å samle inn kvalitative data betyr at forskeren går inn i en naturlig relasjon med den som intervjues, slik at det vil oppstå en nærhet mellom den som undersøker og den som blir undersøkt. I tillegg er det stor grad av åpenhet ved denne typen datainnsamling, slik at det ligger få føringer for hva intervjueren kan spørre om og hva intervjuobjektet kan svare. Dermed har kvalitative tilnæringer ofte høy relevans, siden man får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon. En annen fordel med kvalitativ metode er at data man samler inn blir svært nyanserte, som er godt egnet til å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og dennes kontekst. Til slutt er tilnærmingen svært fleksibel, ettersom man kan endre problemstillingen underveis etterhvert som man får vite mer (Jacobsen, 2015, s. 129).

Det er også flere ulemper ved kvalitativ metode, hvorav den første ulempen vi kan trekke frem er at innsamlingen av data er svært ressurskrevende. Dette fører til at man må gjøre en prioritering der man velger nyanser fremfor mange undersøkelsesenheter. Det at man undersøker få enheter fører til at man ikke kan generalisere til en større populasjon. En annen ulempe er at dataene man samler inn er komplekse, som kan gjøre struktureringen av data svært tidkrevende. Det at man kommer så tett på intervjuobjektene kan føre til at man mister evnen til kritisk refleksjon, samt at undersøkelseeffekten kan bli sterk. Om dette skjer, kan spesielle resultater være skapt av selve undersøkelsen eller undersøkeren. Den kvalitative tilnærmingen er svært fleksibel, som kan ofte gjøre at man aldri klarer å gjøre seg ferdig siden det stadig dukker opp ny informasjon. Noen ganger endrer man også problemstillingen så dramatisk at man ender opp med en helt annen undersøkelse enn man så for seg (Jacobsen, 2015, s. 131).

For vår problemstilling ønsket vi å komme i dybden på intervjuobjektene tanker og meninger, noe som passer best med kvalitativ metode. For å få ønsket informasjon bestemte vi oss for å ikke lage forhåndsdefinerte svar, men heller benytte oss av individuelle intervju med åpne spørsmål. På denne måten kunne vi få mer utdypende svar uten å sette rammer for hvert av intervjuobjektene. Før vi startet visste vi lite om hvordan kommunikasjon har blitt brukt, noe som hadde gjort det vanskeligere å lage en god nok spørreundersøkelse på forhånd. Ved å bruke valgt metode har vi hele tiden hatt muligheten til å få inn ny informasjon og bygge videre på det vi har lært fra tidligere intervju.

3.4 Datainnsamling ved kvalitativ metode

Når man skal samle inn data i en kvalitativ studie er det ord og sitater man ønsker å samle inn, og det brukes vanligvis fire forskjellige metoder: Det individuelle, åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. For å finne ut hvilken metode som passer best i den aktuelle studien ser man på problemstillingen, ettersom de fire metodene passer til ulike situasjoner. Datainnsamlingsmetoden vil både påvirke dataenes pålitelighet og gyldighet grunnet undersøkelseeffekten og det at noe informasjon systematisk faller ut ved en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). I vår problemstilling ønsker vi å få en

dypere forståelse av en gitt endringsprosess. For en slik undersøkelse passer det individuelle, åpne intervjuet best for å hente inn den type data vi trenger for å belyse problemstillingen.

Individuelle, åpne intervju har flere styrker. For det første egner denne type intervju seg godt til å få frem respondentens holdninger og meninger rundt et fenomen, og i tillegg får man frem enkeltindividenes tolkning av fenomenet. Intervju som gjennomføres ansikt-til-ansikt er godt egnet til å etablere tillit og åpenhet mellom intervjuer og respondent. Man oppnår ofte god flyt i samtalen, og det er som regel få distraksjoner under intervjuet siden begge parter har satt av tid til å gjennomføre samtalen. Intervjuer oppnår kontroll over intervjuet ved at han/hun kan observere hva som skjer (Jacobsen, 2015, ss. 147-148).

Svakheter ved individuelle intervju som gjennomføres ansikt-til-ansikt kan være at det medbringer høye kostnader siden intervjuer og respondent må være til stede under hele intervjuet. I tillegg kan det oppstå problemer med geografisk distanse mellom intervjuer og respondent (Jacobsen, 2015, s. 148). I vår intervjuprosess gjennomførte vi alle intervjuene over videosamtale, slik at vi unngikk reisetid og respondentene kunne gjennomføre intervjuet fra eget kontor. Dette ser vi på som positivt både for undersøker og intervjuobjekt. En siste svakhet ved denne type intervju er at intervjuereffekten potensielt kan bli stor (Jacobsen, 2015, s. 148). Dette poenget vil vi komme tilbake til i kapittelet om validitet og reliabilitet.

Utforming av intervjuguide

Kvalitative intervju kan ha ulike grader av åpenhet. En viss form for struktur bør det likevel være på intervjuet, siden ellers vil dataene man samler inn bli så komplekse at de nærmest vil være umulig å analysere (Jacobsen, 2015, s. 150). Derfor utarbeidet vi i forkant av intervjuprosessen en intervjuguide som inkluderte fire tema vi skulle innom i løpet av intervjuet. Temaene har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og er som følger:

- I. Endringens omfang
- II. Ledelse av endringsprosessen
- III. Reaksjoner på endringen
- IV. Jobbtilfredshet og motivasjon

Til hvert tema lagde vi flere spørsmål vi kunne spørre respondenten, men vi satte ikke et krav om at vi måtte innom alle spørsmålene. Vi vil derfor si at vi hadde en middels strukturingsgrad på intervjuet hvor spørsmålene vi skrev ned var ment som et hjelpemiddel og ikke et manus. Derimot var det noen spørsmål vi merket oss som ekstra viktige å spørre om. Basert på dette kan vi si at intervjuet hadde stor grad av åpenhet. Intervjuguiden hadde heller ingen svaralternativer, slik at respondenten kunne svare innenfor frie rammer. Temaene i intervjuguiden ble ikke nødvendigvis gjennomgått i rekkefølge, da vi synes det var viktigere å oppnå god flyt i intervjuet. Med dette mener vi at om respondenten selv kom inn på et annet tema i intervjuguiden, så kunne vi hoppe dit for å så gå tilbake til foregående tema senere. For å kunne gå tilbake og sjekke hva respondentene sa under intervjuene tok vi lydopptak med mobil. Dette hadde respondentene på forhånd samtykket til. Intervjuguiden vi brukte ligger som vedlegg til oppgaven.

3.5 Utvalg av enheter

Ved en undersøkelse er det sjeldent mulig å få undersøkt alle de enhetene som er aktuelle, så man bør heller prøve å få tak i et utvalg som gir den informasjonen man trenger. Ved kvalitative studier går man gjerne mer i dybden på enhetene sine, noe som fører til at man trenger færre enheter enn ved kvantitative studier. Etersom dette er vår valgte datainnsamlingsmetode skal vi videre fokusere på det. Ved individuelle intervju vil det være relevant å se på om man skal lete etter respondenter eller informanter. Respondenter er de som har direkte kjennskap til fenomenet og informanter sitter på mye kunnskap om fenomenet men har ikke en direkte kobling selv (Jacobsen, 2015, s. 178). Vi har valgt å intervju ansatte ved A-K Maskiner, som vil betegnes som respondenter siden de har direkte kjennskap til endringsprosessen.

Ved et individuelt intervju kan man se på tre steg for å velge ut enheter til undersøkelsen:

1. Det første steget går ut på å kartlegge hvem man ville undersøkt dersom det ikke var noen begrensninger i forhold til tid eller kostnader (Jacobsen, 2015, s. 179). Dette hadde vært alle de ansatte i A-K Maskiner, som er rundt 250 personer.
2. I det andre steget legger man til flere ekskluderings- og inkluderingskriterier med tanke på problemstillingen (Jacobsen, 2015, ss. 179-180). For oss var det nødvendig

at de vi intervjuet hadde jobbet i bedriften siden endringen startet i 2016, og at de fortsatt jobbet der. Dette utgjorde rundt 105 personer.

3. Det tredje steget omfatter å velge kriterier for akkurat hvem av de man sitter igjen med som skal bli endelige utvalget (Jacobsen, 2015, s. 180). Vi bestemte oss for å velge de som kunne gi best informasjon om endringsprosessen, og endte opp med seks personer. Alle disse var ansatte i forskjellige stillinger i topp- og mellomledelsen i A-K Maskiner.

Gjennomføring av intervjuer

Tidsrammen vi satt av til hvert intervju var én time, og som tidligere nevnt ble de gjennomført ved bruk av videosamtale. Vi startet intervjuet med å gjenta problemstillingen for oppgaven, informere om hvorfor respondenten var valgt ut, hvordan informasjonen skulle bli benyttet og opplyse om lydopptak og anonymitet. Videre lot vi respondenten presentere seg selv, og si litt om sin stilling i A-K Maskiner og hvilken rolle den enkelte hadde hatt under endringsprosessen. Vi prøvde å oppnå en fin flyt i intervjuet ved å la respondenten snakke fritt, samtidig som vi passet på at samtalen gikk innom de fire temaene og de viktigste spørsmålene vi hadde merket oss på forhånd.

Vi var begge til stede under alle intervjuene, og byttet på hvem som hadde hvilken rolle. Den ene ledet intervjuet og stilte respondenten spørsmål, mens den andre noterte og lyttet til samtalen. Når vi nærmet oss slutten på intervjuet lot vi den som noterte stille spørsmål som den eventuelt hadde merket seg under intervjuet.

3.6 Analyse av datamaterialet

Etter at man har hentet inn kvalitative data sitter man igjen med svært mye informasjon. Poenget med å analysere datamaterialet er å få en oversikt, gjennom å forenkle og strukturere informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 197).

Den første fasen i analysen av datamaterialet går ut på å dokumentere informasjonen fra intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 199). Dette gjorde vi ved å transkribere intervjuene fra lydopptak. Vi forsøkte å gjengi ordrett det respondenten sa i størst mulig grad, men dersom respondenten gikk utenfor tema så skrev vi det ned disse delene i mer kortfattede setninger

for å spare tid. Når dette er gjort må man foreta en grundigere analyse av informasjonen, hvor poenget er å redusere informasjonen til mer overordnede og meningsfulle kategorier (Jacobsen, 2015, s. 199). I intervjuguiden vi hadde utarbeidet på forhånd var de veiledende spørsmålene strukturert etter fire tema basert på forskningsspørsmålene. Dette forenklet analysefasen ettersom mesteparten av informasjonen vi hadde hentet inn allerede var knyttet opp mot det temaet informasjonen passet til.

Når man har satt informasjonen i kategorier, må man til slutt sammenbinde dataene man har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 199). Dette gjorde vi gjennom å ta for oss hvert av de fire forskningsspørsmålene og forsøke å svare på disse ved bruk av empirien vi hadde samlet inn. Vi knyttet empirien opp mot de valgte teoriene, og sjekket om teoriene støttet opp om dataene vi hadde samlet inn eller ikke. Etter vi hadde tatt for oss de fire forskningsspørsmålene og konkludert på hver enkelt, drøftet vi problemstillingen og kom med en endelig konklusjon.

3.7 Validitet og reliabilitet

Å drøfte validitet og reliabilitet i kvalitative undersøkelser betyr at man prøver å se på kvaliteten på dataene man har samlet inn med et kritisk blikk. Målet her er å prøve og finne ut om funnene man har presentert er sant. Validitet innebærer at empirien man har samlet inn faktisk gir svar på de spørsmålene man har stilt, mens reliabilitet går ut på at undersøkelsen er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015, ss. 227-228). Videre kan vi gå nærmere inn på de to begrepene.

3.7.1 Validitet

Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet (validitet) ved en undersøkelse. Intern gyldighet går på om resultatene fra undersøkelsen oppfattes som riktige. Her må det reflekteres rundt tre forhold: om intervjuobjektene har gitt en sann representasjon av virkeligheten, om forskerne har gjengitt og tolket informasjonen riktig, og om de konklusjonene som trekkes faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, ss. 228-229). Ekstern gyldighet går på om resultatene fra et begrenset område kan være gyldige i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 237). Ved kvalitative undersøkelser ønsker man ofte å ta for seg teoretisk generalisering, altså å generalisere fra empiri til teori. Statistisk

generalisering er at man generaliserer fra en populasjon til en større populasjon, og krever mange enheter og at de er valgt ut på en spesiell måte. Denne typen generalisering passer bedre når man bruker kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, ss. 89-91).

Intern gyldighet

Først kan vi se på om intervjuobjektene har gitt en sann representasjon av virkeligheten. Det første som er verdt å nevne, er at vi ikke har snakket med noen av de ansatte som sluttet i løpet av endringsprosessen. Dette er fordi vi ønsket å studere de som hadde vært med på endringen hele veien, og at det kunne ha blitt oppfattet som påtrengende å ta kontakt med personer som ikke lenger jobbet i organisasjonen. De ansatte vi intervjuet hadde vært med på hele endringsprosessen, og mange hadde også hatt en sentral rolle i prosessen. Respondentene har dermed god kjennskap til fenomenet og siden problemstillingen har en positiv vinkling og omhandler et fenomen på arbeidsplassen, anser vi det som sannsynlig at respondentene har oppgitt riktig informasjon.

Vi gjennomførte intervjuene etter at vi hadde satt oss inn i informasjon om endringsprosessen og A-K Maskiner som bedrift, slik at vi hadde god kontroll på rammene rundt endringen før intervjuprosessen. I tillegg brukte vi de første intervjuene på å hente inn mye informasjon rundt selve endringen, for å så bygge videre på denne forståelsen i de øvrige intervjuene. Som nevnt tidligere var intervjuene preget av stor grad av åpenhet, slik at mye av informasjonen vi samlet inn kom uoppfordret av respondentene. Både det at vi samlet inn informasjon sent i prosessen og at respondentene hadde mulighet til å svare fritt forsterker den interne gyldigheten til undersøkelsen vår.

Når det kommer til om vi som forskere har gitt en sann representasjon av virkeligheten, kan vi starte med å drøfte måten vi har analysert den innhentede informasjonen på. Under transkriberingen droppet vi å skrive ned ordrett informasjon vi så på som usannsynlig å koble til oppgaven. Likevel noterte vi stikkord, slik at vi kunne gå tilbake til lydopptakene dersom vi innså at informasjonen ble relevant å bruke. Under drøftingen av problemstillingen har vi brukt sitater som var tilstrekkelig for å få frem hva respondenten mente, og vi har kuttet ut deler som kunne redusere anonymiteten. Vi har forsøkt å forklare hvilken kontekst sitatene er hentet ut fra, slik at ingen sitat har blitt brukt til å få frem noe respondenten ikke mente. Noen av respondentene har blitt sitert flere ganger enn andre, og grunnen til dette er at de snakket mer om relevante tema eller formulerte seg på en måte som ble til gode og utfyllende sitater.

I hvilken grad funnene våre representerer en virkelighet utenfor vårt forskningsopplegg kan vi drøfte gjennom å sammenligne med forskningen som er gjengitt i teoridelen. De fleste teoriene vi har inkludert i denne oppgaven omfatter kommunikasjon på en direkte eller indirekte måte. Spesielt Kotter trekker frem kommunikasjon som en viktig faktor for å få til en vellykket endring (Jacobsen, 2018, ss. 219-220). Vi har også sett at kommunikasjon har spilt en svært viktig rolle for å få til en effektiv og vellykket endringsprosess i A-K Maskiner. Dette forsterker hypotesen om at funnene våre kan representere en virkelighet utenfor det vi har undersøkt.

Ekstern gyldighet

Som tidligere nevnt er kvalitative metoders styrke teoretisk generalisering, siden man gjennom denne metoden får samlet inn virkelighetsnær informasjon og går i dybden på et fenomen. Det er vanskelig å si om de resultatene vi har fått kan generaliseres til andre situasjoner, siden vi har plukket ut undersøkelsesenheter med det formål om at de kan gi god informasjon om den valgte endringsprosessen. Likevel er en mulighet å generalisere vår studie til andre bedrifter som har lignende organisasjonsstruktur som A-K Maskiner, og som står overfor samme type endringsprosess.

3.7.2 Reliabilitet

Når man skal vurdere om det man har kommet frem til er pålitelig (reliabelt), må man se på om det er spesielle trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt resultatene (Jacobsen, 2015, s. 241). Hadde man kommet frem til samme resultat om man hadde gjennomført samme undersøkelse på nytt?

Det første man må tenke over er om de som undersøkes kan ha blitt påvirket av en intervjuereffekt. Dette går ut på at den som intervjues blir påvirket av kroppsspråket, talemåten og utseende til intervjueren (Jacobsen, 2015, s. 242). Under intervjuene var vi begge til stede, men som tidligere nevnt byttet vi på hvem som stilte spørsmål og hvem som noterte. Vi utviste noe forskjellig stimuli under intervjuene, men vi opplevde ikke at dette påvirket svarene til respondentene i særlig stor grad. Dette kan være fordi samtlige vi intervjuet hadde god kjennskap til endringsprosessen og ønsket gjerne å snakke mye rundt

hvordan det hadde vært, så vår rolle var å lede dem inn på de forskjellige temaene heller enn å “dra” informasjon ut av dem.

En annen faktor som kan påvirke resultatet i en undersøkelse er effekten tilknyttet sammenhengen informasjonen ble samlet inn i, som kalles for konteksteffekt (Jacobsen, 2015, s. 243). Siden vi gjennomførte intervjuene over videosamtale kunne både vi forskere og respondentene selv velge hvor intervjuet skulle gjennomføres. Dette gjorde at intervjuene foregikk i en naturlig kontekst for begge parter, noe som er positivt siden risikoen for endring av atferd blir redusert. En ulempe ved at vi ikke møtte respondentene ansikt til ansikt kan være at det var vanskeligere å skape en tillitsfølelse til de som ble intervjuet. Likevel hadde vi i forkant av intervjuet snakket med de vi skulle intervjuer både via e-post og telefon, slik at det ikke var første gang de snakket med oss under intervjuet. Respondentene fikk vite om intervjuet rundt én uke før det skulle finne sted, slik at de hadde tid til å tenke over temaet i forkant av intervjuet og forberede seg. Dette ser vi på som positivt, siden reflekterte svar egner seg bedre til å belyse vår problemstilling enn spontane svar.

I tillegg til intervjuereffekt og konteksteffekt, er slurv i nedtegning og analyse av data den siste trusselen mot troverdigheten. Når det gjelder intervju, vil lydopptak alltid være å foretrekke, siden dette gir en fullstendig gjengivelse av samtalen som man kan gå tilbake til senere og høre på nytt (Jacobsen, 2015, s. 245). Vi har tidligere nevnt at vi benyttet oss av lydopptak og forklart hvordan vi brukte disse opptakene som hjelp i analysen.

For å oppsummere så utviste vi som intervjuere litt forskjellig stimuli, som i utgangspunktet kunne ha svekket reliabiliteten, men vår opplevelse er at det ikke spilte en betydelig rolle. Konteksten for intervjuet var naturlig for begge parter som vi ser på som positivt, og respondentene hadde mulighet til å forberede seg i forkant av intervjuet. Vi brukte lydopptak slik at vi under hele skriveprosessen kunne kontrollere for hva respondentene faktisk sa. Alt i alt ser vurderer vi resultatene vi har kommet frem til i undersøkelsen som pålitelige.

3.8 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet (Jacobsen, 2018). Forskeren har derfor en plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke de enkelte undersøkelsesobjektene, samt hvordan forskningen vil bli

oppfattet og brukt. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom undersøkeren og undersøkelsesobjektene (Jacobsen, 2015, ss. 45-47).

Det første kravet omhandler informert samtykke. Den grunnleggende forutsetningen her er at den som blir undersøkt skal delta frivillig i undersøkelsen, og at personen er klar over hvilke konsekvenser en slik deltagelse kan medføre. Det andre kravet omhandler privatlivet til de som undersøkes. Som forsker må man vurdere hvor følsom og privat informasjonen som samles inn er for intervjuobjektene. Jo mer følsom og privat informasjonen er, desto strengere tiltak bør man iverksette for å sikre privatlivet til den som undersøkes. Et annet viktig moment som faller under kravet om privatliv er hvor stor muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data man har samlet inn er. Det siste kravet tilknyttet forholdet mellom undersøker og undersøkelsesobjekt er kravet om riktig representasjon av data. Innenfor dette vektlegges viktigheten av å ikke bruke et resultat som er tatt ut av sin kontekst for å argumentere for noe som respondenten tydelig ikke har ment opprinnelig (Jacobsen, 2015, ss. 47-52).

I forkant av intervjuprosessen utarbeidet vi et informasjonsskriv basert på en mal hentet fra NSD (Norsk senter for forskningsdata), som inneholdt informasjon om formålet med oppgaven, frivillig deltakelse og behandling av personopplysninger. Siste siden var et samtykkeskjema hvor man kunne samtykke til å delta i intervju, og akseptere at det ville bli tatt lydopptak av intervjuene. Dette informasjonsskrivet sendte vi ut til samtlige respondenter i forkant av intervjuene slik at de fikk lest gjennom og signert før intervjuet.

Informasjonen vi samlet inn handlet utelukkende om arbeidsstedet til respondentene og den endringen de hadde vært gjennom som organisasjonsmedlemmer. Vi vurderer dermed ikke informasjonen vi samlet inn som særlig følsom eller privat. Likevel har vi gjort tiltak for å anonymisere svarene for å redusere muligheten for å kunne identifisere enkeltpersoner, som å kutte ut deler av sitater som kan gi en indikasjon på identiteten, og unngå å bruke enkelte sitat som kan være avslørende. Når det gjelder riktig representasjon av data har vi prøvd å kun bruke sitater til å støtte opp om saker de var ment for. Siden vi har transkribert alle intervjuene var det enkelt å sjekke hvilken kontekst de hørte til når vi gjennomførte analysen og drøftingen.

4.0 Presentasjon av funn og drøftelse

I dette kapitlet skal vi presentere funnene våre fra undersøkelsen, samt drøfte funnene opp mot teori. Strukturen i dette kapitlet vil være at vi tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og knytter sitater fra intervjuene opp mot teorier og drøfter ut fra dette. Vi vil så komme med en konklusjon på forskningsspørsmålet, etterfulgt av en endelig konklusjon på problemstillingen til slutt. Vi kan gjenta forskningsspørsmålene:

- I. Hvilke store endringer har blitt gjennomført?
- II. Hvordan ble endringsprosessen ledet?
- III. Hvordan ble endringen mottatt av de ansatte?
- IV. Hvordan har endringen påvirket motivasjonen til de ansatte?

4.1 Hvilke store endringer har blitt gjennomført?

Som vi gikk inn på i kapitlet 1.2 Om A-K Maskiner AS så har det gjennom endringsprosessen blitt iverksatt tiltak som har berørt alle områder i organisasjonen. I dette kapitlet kommer vi til å fokusere på de største endringene som har blitt gjennomført, og med det mener vi de endringene som er gjennomgående i svarene fra respondentene. Vi valgte å inkludere dette forskningsspørsmålet for å få en dypere innsikt i hvilke endringer som ble gjennomført, og drøftingen her skal fungere som et grunnlag for å bedre forstå svarene på de øvrige forskningsspørsmålene. Derfor kommer vi ikke til å knytte teorier opp til akkurat dette forskningsspørsmålet.

4.1.1 Endring i organisasjonskultur og atferd hos de ansatte

Et av problemene i A-K Maskiner i 2016 var at mange ansatte hadde en tendens til å utøve uetisk atferd på arbeidsplassen. Tidligere hadde ikke det vært klare regler for hva som var riktig atferd, slik at det var tilfeller av at ansatte ga bort ting til venner og stjal med seg ting hjem. Behovet for en atferdsendring i organisasjonen gjorde at det ble utarbeidet et kurs for etiske retningslinjer, med hensikt om å lære de ansatte riktig etisk atferd på arbeidsplassen. To av de vi intervjuet trakk frem dette kurset som et viktig tiltak.

«(...) en ting vi blant annet gjorde, var å lage et kurs for etisk riktig atferd på arbeidsplassen. (...) Alle ansatte måtte gå gjennom videokurset, og alle måtte digitalt signere at de hadde gjort det, fordi at vi måtte få bukt med dårlig atferd.» (Person 1)

Flere av respondentene nevnte at før 2016 var det mange ansatte i forskjellige avdelinger som hadde mye makt, selv om de var på det nederste nivået i organisasjonen. Denne atferden måtte endres på, og i neste kapittel skal vi se nærmere på hvilke tiltak ledelsen iverksatte for å endre på dette.

«Vi trengte en total kulturendring i hele organisasjonen, det var fordi det var flere «småkonger» rundt omkring i landet – vi har jo per i dag 24-25 avdelinger – og noen av de hadde sterke personligheter og ledere, men det kunne også være selgere på avdelinger som nærmest styrte avdelingen selv om det var en daglig leder der.» (Person 2)

4.1.1 Innskrenking av beslutningsmyndighet hos de ansatte

Når den nye administrerende direktøren ble satt inn i A-K Maskiner, gikk han sammen med ledergruppen i gang med å finne ut hvordan de kunne tette de største hullene. Mange av de ansatte i A-K Maskiner er bønder selv, og har et nettverk rundt seg av bønder. Det hadde blitt en praksis for mange å gi mye rabatt til kunder man kjente, som gikk hardt ut over lønnsomheten til bedriften. Ledelsen utarbeidet en fullmaktsmatrise for å få bukt med dette problemet. Tiltaket reduserte beslutningsmyndigheten til de ansatte som gikk på hvor mye rabatt de kunne gi til kunder. Dette var en av de mest omtalte tiltakene gjennom intervjuene, og det var tydelig at tiltaket skapte reaksjoner i organisasjonen.

«Noe av det første som kom var en rabattmatrise, altså hvem har lov til å gi hvor mye rabatter gjennom hele organisasjonen og hvem du skulle få tillatelse av for å gi så og så mye rabatt.» (Person 2)

Av de vi snakket med fikk vi et inntrykk av at tiltaket var nødvendig for å få stoppet praksisen om å selge ulønnsomme produkter, samt å få til en mer lik praksis over hele organisasjonen.

«Det [fullmaktsmatrisen] fungerer veldig bra, og da er det veldig forutsigbart hva vi tjener på de forskjellige produktkategoriene». (Person 5)

4.1.2 Nedbemanning og utskifting av personale

For å få til de nødvendige endringene var det behov for både nedbemanning og utskifting av personale. Det var for mange ansatte i forhold til hvor mange som egentlig trengtes, og i tillegg var det mange ansatte som utviste atferd og holdninger som var i strid med en sunn bedriftskultur. De som ikke ville være med på endringen måtte rett og slett slutte i organisasjonen.

Når vi spurte om det var mange som var ansatt før endringen som fortsatt jobber i organisasjonen i dag, svarte en av respondentene:

«Nå er det for det første færre som jobber her, men jeg har lyst å si at halvparten er nye, men det kan hende jeg overdriver altså. Det har jeg ikke noe konkret svar på, men det er betydelige utskiftninger, det er det.» (Person 1)

Under nedbemanningsprosessen var det de ansattes kvalifikasjoner som ble vektlagt. Dette svarte en av respondentene når vi spurte om hvordan nedbemanningsprosessen var:

«Alle blir sagt opp og så har alle søkt på stillingene sine på nytt, rett og slett, i flere runder, og da er det på en måte kvalifikasjoner som gjelder.» (Person 2)

4.1.3 Økt fokus på kvalitet

I 2018 skaffet bedriften seg et kvalitetssikringssystem som skulle brukes til å legge inn alt av dokumenter, rutiner, brukerveiledning o.l. Administrerende direktør og kvalitetssjef kunne legge inn ting i systemet, og alle ansatte i organisasjonen fikk mulighet til å lese informasjonen i systemet. Det ble også fokus på å gjøre ting etter den standarden markedet krever. Flere av respondentene har nevnt at kvaliteten har økt i organisasjonen.

«... Viktig at vi har fokus på kvalitet, og det har vært en ledesnor gjennom hele endringsprosessen.» (Person 2)

Da driften begynte å gå dårlig sluttet den tidligere ledelsen å fokusere på kursing og videreutdanning for de ansatte. Ved starten av endringsprosessen ble dette tatt opp igjen, for å nå målet om at A-K skulle bli en mer profesjonell aktør. De fleste respondentene har trukket frem kursing som noe som blir tilbudt i mye større grad nå enn før endringen startet. Det gjennomføres nå jevnlig kursing slik at de ansatte skal få utviklet sine kunnskaper innen blant annet produkter, kundebehandling og salgsledelse.

I tillegg har profesjonaliteten til kundene i markedet økt, så det var behov for et kompetanseløft i bedriften. Når vi har spurt de vi har intervjuet om kompetansen i organisasjonen har endret seg, har de fleste sagt at den har økt gjennom endringsprosessen.

«Ja, absolutt. Den [kompetansen] er mye høyere nå, vi har fått kompetansekartlegging (...), det er en helt annen kartlegging av kunnskapsnivå, formell utdanning, men også utvikling av det vi selger.» (Person 5)

Tidligere hadde bedriften satset bredt, og hatt et stort sortiment av produkter. Dette hadde gjort at bedriften ikke hadde blitt spesielt gode på noen av produktkategoriene. Under endringsprosessen rettet organisasjonen fokus mot noen få produktkategorier og satte et mål om å bli gode på de valgte produktkategoriene, mens de kuttet ut resten.

«Før følte man at man hadde veldig mange produkter å jobbe med, men at man ikke kunne noe særlig om noe.» (Person 6)

4.1.4 Fast struktur på møter, kurs og medarbeidersamtaler

Når vi gikk i gang med undersøkelsen skjønte vi fort at manglende struktur var en sterk forklaringsfaktor på den dårlige økonomiske situasjonen A-K Maskiner hadde vært i. På bakgrunn av dette handlet mange av tiltakene som ble iverksatt om å bedre strukturen. Det ble innført en fast struktur på møter både på avdelings- og bedriftsnivå, medarbeiderundersøkelser skulle foregå to ganger i året, og i tillegg ble det satt opp et årshjul som viste hvilke kurs som skulle skje i løpet av året og når disse skulle være. Mange av de vi intervjuet trakk frem at økt struktur var et av de tiltakene de merket best.

«Det har vært en veldig viktig sak at det er en struktur, slik at den dagen i måneden skal vi ha det møtet og den dagen i måneden skal vi ha det, og det skal gjennomføres, og det gjennomføres.» (Person 2)

Flere trakk også frem at det hadde blitt mer samarbeid på tvers av avdelingene i organisasjonen, og at det praksisen er mer lik på de ulike avdelingene.

«Det blir mer samkjørt, har fått et helt nytt planverktøy, har kontinuerlig planlegging hvor alle har innsikt i hverandre sin arbeidshverdag (...).» (Person 6)

4.1.5 Skifte til et resultatorientert fokus

Før endringsprosessen startet hadde fokuset i A-K Maskiner vært på mest mulig omsetning i stedet for høyest lønnsomhet. Dette hadde gjort at selv om bedriften solgte mye, så gikk de fortsatt med tap. Det ble derfor tatt en gjennomgang av alle produkter og leverandører og basert på dette kvittet de seg med ulønnsomme produkter og leverandører.

I tillegg til fokus på lønnsomme produkter ble det innført målsettinger for hver enkelt ansatt. For eksempel fikk hver selger vite hvor mye han/hun skulle selge for, og salgsresultatene ble publisert slik at alle kunne se hvordan de lå an i forhold til sine kolleger. De medarbeiderne som ikke når sine mål blir tilbudt veiledning og kursing for å yte bedre, men hvis de fortsatt ikke når målene har de ikke den kompetansen som kreves i jobben, og de blir byttet ut.

Når vi spurte intervjuobjektene om forventningene til de ansatte var høyere nå enn før, svarte mange at dette var tilfellet.

«Det er et krav til hver enkelt. Til mekanikeren lages det en forventning på hvor mange eksterne timer du skal fakturere i løpet av det neste året. Det er et krav til hver selger på hvor mye man skal selge og hvilken margin man skal ha på det produktet.» (Person 6)

Flere av de andre respondentene trakk frem fokus på resultat og målinger som en av de store endringene fra 2016.

«Så jeg tror nok vi har blitt langt mer resultatorienterte, nå er det resultatene som teller. Det var veldig hyggelig å jobbe i A-K før (...) men nå er det mer at man skal klare resultatene først så kan vi ha det hyggelig etterpå.» (Person 4)

4.1.6 Konklusjon

Endringsprosessen A-K Maskiner har vært gjennom har vært svært omfattende, og det har blitt satt inn nye tiltak som berører alle aspektene ved organisasjonen. En stor del av endringene går på de formelle elementene i organisasjonen, som fullmaktsmatrisen, fast møtestruktur og den årlige planen for kursing og videreutdanning. For å få opp kvaliteten har bedriften satt inn kvalitetssikringssystem og økt omfanget av kursing og videreutdanning av de ansatte. Bedriften har også fått et mer resultatorientert fokus, som omfatter blant annet målsettinger til hver enkelt ansatt. For å få til de nødvendige endringene i organisasjonen måtte det skje en nedbemanning, og det var behov for å skifte ut personale. Gjennom disse endringene har ledelsen kommunisert sine nye forventninger til hver avdeling, leder og individ ved hjelp av en mer satt struktur. I tillegg har de via kurs om etiske retningslinjer kommunisert hva som er riktig atferd på arbeidsplassen.

4.2 Hvordan ble endringsprosessen ledet?

Hvordan en stor endringsprosess ledes er helt avgjørende for resultatet av endringen. I intervjuene har vi blant annet prøvd å avdekke hvilken endringsstrategi som har blitt brukt, kommunikasjonsflyten fra ledelsen til de ansatte, samt involveringen av de ansatte.

4.2.1 Strategi E og strategi O

I teoridelen gikk vi inn på hva som kjennetegner de to endringsstrategiene E og O ut fra seks dimensjoner. Vi skal knytte informasjonen vi har samlet inn fra intervjuene opp mot disse seks dimensjonene for å si noe om hvilken endringsstrategi ledelsen i A-K Maskiner har benyttet.

Mål og innhold

Strategi E legger vekt på at målet for endringen er økonomisk forbedring, og gjerne konkrete mål som kan tallfestes. Strategi O vektlegger at målet for endringen er læring, og at organisasjoner bør etterstrebe kontinuerlig forbedring i stedet for enkeltendringer (Jacobsen, 2018, ss. 148, 161).

Da den nye administrerende direktøren kom inn i A-K Maskiner var selskapet nær konkurs, og hans oppgave sammen med ledelsen var å redde selskapets økonomiske situasjon. Når vi spurte respondentene hva som var hovedmålet for endringen, handlet svarene stort sett om en forbedring i den økonomiske situasjonen.

«Målet var at vi skulle ha et positivt driftsresultat. Om det var én krone eller tre millioner, det var ikke det som var avgjørende, men at det skulle være et positivt driftsresultat, det var det store målet.» (Person 1)

Hovedmålet for endringen var å forbedre det økonomiske resultatet, og målet var konkretisert til å oppnå et positivt driftsresultat. Et slikt mål trekker tydelig i retning av strategi E.

Den formelle ledelsens rolle

Ved strategi E har den formelle ledelsen mye makt, endringer gjennomføres «top-down», og de ansatte har lite rom for innspill. Strategi O vektlegger «bottom-up»-ledelse, hvor de ansatte har mye påvirkningskraft og toppledelsen får en mer støttende rolle (Jacobsen, 2018, ss. 150, 164).

De fleste av respondentene har vektlagt at endringen har vært toppstyrt, og flere har også trukket frem at ledelsen har prøvd å få de ansatte til å føle at de er involvert i beslutningene, uten at de egentlig hadde så mye de skulle ha sagt.

«Tror veldig mange har følt det sånn, at det har vært en «top-down» prosess. Man har jo selvfølgelig prøvd litt ting underveis for å få det litt mykere ved å ha noen lokale workshop'er og sånn men resultatet har vært bestemt på forhånd for å si det sånn, så det er en «top-down» prosess uten tvil.» (Person 4)

Vi ser at strategien for endringen helt klart var at ledelsen skulle ta de fleste viktige beslutninger. Etterhvert i endringsprosessen ble det iverksatt et prosjekt som ble kalt «Heia A-K», som gikk ut på at ledelsen dro ut og besøkte alle avdelinger for å lytte til de ansattes meninger og tanker rundt endringsprosessen. De fleste av respondentene trakk frem dette prosjektet som svært positivt for å hekte på de ansatte som ikke hadde fått sagt så mye før i endringen.

«Man kan si det sånn da at er man en skipper på en båt som er på vei mot et skjær så kan man ikke spørre alle om «hva gjør vi nå», man må bare dra i rattet og dra til sides, og sånn har det jo vært for selskapet var jo i prinsippet konkurs. Så derfor var jo denne Heia A-K litt sånn for å hekte på folk etterhvert siden man ikke rakk det i starten (...). På en måte var dette hovedsakelig da de ble involvert, men samtidig har vi hatt veldig gode budsjettprosesser hele veien hvor alle har vært med å lage budsjetter, alle har kunnet påvirke sine egne tall, gjøre sånne ting, der tror jeg også at folk har følt at de har blitt involvert. Men den Heia A-K tror jeg har kommet som et resultat av at det har vært veldig toppstyrt, folk har ikke fått stille så mye spørsmål, det har bare blitt «gjør sånn, gjør sånn, gjør sånn», derfor var den Heia A-K et ledd i å få alle ombord på endringen men det hadde også vært andre ting underveis som budsjetter og slikt også.» (Person 4)

Det at ledelsen reiste rundt til alle avdelinger gjorde at de ansatte følte seg sett og hørt, i tillegg til at ledelsen fikk brukt sjansen til å kommunisere endringens formål til de ansatte. De fleste respondentene trakk frem at resultatet var bestemt av toppledelsen på forhånd. Likevel var det noen respondenter som nevnte at de ansatte fikk være med å påvirke budsjettene. Basert på toppledelsens formelle rolle så ligger endringsstrategien helt klart nærmest strategi E.

Et annet aspekt ved strategi E når det kommer til toppledelsens rolle, er deres holdning til motstand. Ved denne strategien forventer toppledelsen motstand fra de ansatte, og har makten til å gjennomføre tiltak tross denne motstanden. De fleste respondentene ytret at ledelsen hadde vært hard når det gjaldt motstand, og at de hadde kommunisert tydelig til de ansatte at det ikke nyttet å yte motsette seg endringsprosessen.

«Andre kommer inn og sier at man ikke kan gjøre det på den måten lenger, så er det faktisk opp til oss å prøve å fortelle at det er faktisk en bedre måte å gjøre det på. Da har de [ansatte] et valg, enten så lar de seg lede eller så må de bare slutte.» (Person 5)

Ledelsen klar på hvilken vei de skulle, slik at de ansatte som ikke klarte å omvende seg og bli med på endringen måtte rett og slett slutte. Denne holdningen fra ledelsens side om motstand ligger også nærmest strategi E.

Endringens innhold

Innholdet i en endring som benytter endringsstrategi E er basert på endringer i struktur, systemer og strategi. Hovedfokuset ligger rundt disse formelle elementene, mens de uformelle elementene, f.eks. kultur og atferd, igjen kan bli påvirket av endringer i de formelle elementene. I strategi O er endringens innhold individ, grupper og kulturer. Tanken her er at man først må endre atferden i organisasjonen, og så endre de formelle strukturene (Jacobsen, 2018, ss. 152, 166).

Mange av respondentene trakk frem at det var nødvendig å få til en endring i organisasjonskulturen og atferden til de ansatte.

«Det er menneskene som endrer organisasjonen, hvis ikke du får menneskene til å endre seg så klarer du ikke å endre noe permanent heller. Og alt handler om kultur. Kultur er det man må gå inn for å endre (...).» (Person 1)

Likevel var det tydelig at tiltakene som ble iverksatt først og fremst var ment for å endre på struktur og systemer. Som vi gikk inn på i forrige forskningsspørsmål var særlig tiltak som fast møtestruktur og innskrenking av myndighet noen av de første store endringene som kom.

«Det ble innført en rekke møteplattformer, «Business reviews» som alle avdelingene har månedlig hvor de går gjennom tallene for foregående måned, og også målsetninger for neste måned både på omsetning og salg osv. Det ble gjort leverandøroppfølgingsmøter og innkjøpsmøter – altså hvor mye man skal kjøpe inn til neste periode også månedlig, og ikke minst at det ble satt i system at alle avdelinger gjennomfører avdelingsmøter med referat, som sendes inn og legges inn i systemet» (Person 2)

Endringsprosessen A-K Maskiner har gjennomført har vært svært omfattende, og i intervjuene kom det tydelig frem at ledelsen har satt i gang tiltak både for å endre de formelle og de mer uformelle elementene. Det virker som at en sentral tanke i endringsprosessen var at man måtte få til en kulturendring for at endringene i organisasjonen skulle bli permanente. Likevel var det de formelle elementene som var i fokus i starten, og det var viktig å endre på struktur, systemer og strategi for å få til en endring i atferden og kulturen. Tanken om å først endre de formelle elementene for å få til endring i de uformelle ligger nærmest strategi E.

Planlegging av endringen

Ved strategi E vil planleggingen av endringen være sekvensiell, hvor man setter konkrete mål og utarbeider en plan for hvilke tiltak som må gjennomføres for å nå målene. Strategi O vektlegger inkrementell og eksperimenterende planlegging, hvor man iverksetter småtiltak og vurderer etterpå om man vil gå videre med dem eller velge en annen retning. Planlegging sees på som en kontinuerlig prosess hvor målet er å skape et endringsklima i organisasjonen (Jacobsen, 2018, ss. 155, 169).

Under intervjuprosessen fikk vi raskt en forståelse av at strategien for endringsprosessen ble lagt i starten, og at ledelsen holdt seg til denne gjennom hele prosessen. Flere av respondentene hadde utsagn som ligner på følgende sitat:

«Det var en helt klar og tydelig plan, det var ikke sånn at vi skal føle oss frem. Her er det tatt beslutning, vi skal ha det veivalget.» (Person 5)

Ut fra svarene til respondentene rundt planleggingen av endringen synes det å være en felles oppfatning at det ble satt tydelige mål ved endringens start, og deretter satte ledelsen opp tiltak som skulle følges for å nå målene. Samtlige trekker også frem at ledelsen har vært svært tydelig på hvor de ville, og at de holdt seg til den samme retningen hele veien. Samtidig trakk flere respondenter frem viktigheten av kontinuerlig forbedring i organisasjonen. Dette elementet er helt sentralt innenfor strategi O. Men selv om A-K Maskiner ønsker å få til kontinuerlig forbedring og endringsklima, så vil vi si at planleggingsfasen var sekvensiell, og målene og tiltakene ble bestemt i starten av endringsprosessen. Dette gjør at endringsstrategien på dette punktet ligger nærmest strategi E.

Motivasjonen for endringen

Ved strategi E er motivasjonsfaktoren for endring økonomiske insentiver, mens ved strategi O skapes motivasjon gjennom deltakelse og indre drivkrefter (Jacobsen, 2018, ss. 157, 171). Mange av respondentene har trukket frem deltagelse som en viktig motivasjonsfaktor. Det virker som at ledelsen har prøvd å motivere de ansatte gjennom å regelmessig kommunisere hvordan bedriften lå an i endringsprosessen.

«Så har vi en fast møtestruktur, slik at vi hele tiden pløyer informasjon tilbake, sånn at vi får delaktighet og eierskap for alle ansatte.» (Person 5)

En annen faktor flere av respondentene har ment har vært motiverende er å oppnå mestringsfølelse gjennom å se at bedriften beveger seg nærmere målet.

«Det som jeg syns er motiverende er å se at det gir resultater. Det å føle at jeg jobber i et firma som er vesentlig mye bedre for alle som jobber der nå enn da jeg begynte, det syns jeg er en kjempemotivasjon.» (Person 4)

A-K Maskiner har noen bonusordninger for de ansatte, men det har ikke blitt brukt som et økonomisk insentiv under endringsprosessen. I stedet har de fokusert på å få frem den indre motivasjonen til de ansatte gjennom å ha god informasjonsflyt og informere om hvor de ligger i løypa til enhver tid. Motivasjonselementet i endringsstrategien ligger dermed nærmest strategi O.

Bruk av konsulenter

Konsulenter er mye brukt i strategi E, og de har ofte en fremtredende rolle med å bestemme hva som burde gjøres i organisasjonen. I strategi O er bruken av konsulenter mer nedtonet, men de kan brukes til å bistå bedriften med deres prosesskunnskap og det å samhandle med andre mennesker (Jacobsen, 2018, ss. 158, 173).

Under endringsprosessen brukte A-K Maskiner konsulenter til å gjennomføre aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC), samt for å analysere kundetilfredsheten. Informasjonen fra disse analysene brukte ledelsen for å utarbeide tiltak for å bedre situasjonen til selskapet. Bruken av eksterne konsulenter under endringsprosessen har altså vært liten, men om man skal kategorisere rollen til konsulentene så faller det innenfor strategi E.

4.2.2 Kotters åtte steg for vellykket endring

Jacobsen trekker frem forskjellige hybride endringsstrategier, hvor den mest omtalte er Kotters åtte steg for vellykket endring. Denne strategien er kjennetegnet ved at den ligger nærmest strategi E, med noen innslag av strategi O (Jacobsen, 2018, ss. 219-220). I forrige delkapittel så vi at de fleste elementene ved endringsstrategien til A-K Maskiner også lå nærmest strategi E. Videre kan vi gå inn på de åtte stegene Kotters trekker frem, for å se om det er noen likheter med strategien A-K Maskiner har brukt.

1. Skape en følelse av behov for endringen

Det første steget i modellen handler om å gjøre organisasjonen klar for endring. I tilfellet til A-K Maskiner visste samtlige av de ansatte at selskapets økonomiske situasjon var svært dårlig, og at det var behov for endring dersom organisasjonen skulle overleve. Selskapet var nære til å konkurs, så enten måtte de endre seg eller så ville de ansatte snart ikke ha noen arbeidsplass å gå til lenger. Det å ansette en ny administrerende direktør for å gjøre en snuoperasjon for bedriften var også et signal til de ansatte om at det kom til å bli store endringen i tiden som kom. Følelsen av behovet for endring var med andre ord allerede i organisasjonen før endringsprosessen startet, så det var ikke nødvendig for ledelsen å bruke mye tid på dette steget.

Når vi spurte en av respondentene hva ledelsen gjorde for å klargjøre organisasjonen for endring, var dette svaret vi fikk:

«Det som regel er tilfellet er at de ansatte vet jo hvor dårlig det er. De vet jo at de er dårlig, og de strever og de skjønner ikke og de holder på, og de synes liksom at de ikke får det til, og Norge er ikke et så stort land slik at alle bransjer er små, og alle vet at dette firmaet her er litt ute og sykler liksom.» (Person 1)

2. Etablere en gruppe som skal styre endringen

Når den nye administrerende direktøren ble ansatt var det nettopp for å styre organisasjonen ut av den uheldige økonomiske situasjonen selskapet hadde kommet i. Derfor var han naturligvis en viktig person i endringen, og flere av respondentene har trukket frem at han stod i spissen av ledelsen. Raskt etter han kom inn i A-K Maskiner justerte han den ledergruppa som var i organisasjonen fra før, og formet den slik han ønsket. Etter dette har

ledergruppa vært relativt stabil. At det har vært en tydelig ledergruppe bak endringsprosessen er noe de fleste av respondentene trakk frem når vi spurte om ledelsen av prosessen.

3. Skape tydelig mål og retning for endringen

Som tidligere nevnt var dette med tydelighet svært viktig for ledelsen under endringsprosessen. De satte mål og lagde en tydelig retning for endringen, noe som regelmessig ble kommunisert ut til alle nivåer i organisasjon. Samtlige respondenter har sagt at endringsprosessen var preget av nettopp dette, noe som virket positivt i den form at folk visste hva som kom til å skje. Målet for endringen var at bedriften skulle oppnå positivt driftsresultat, noe som ble bestemt helt fra starten av. Dette er et mål som kan tallfestes, og er enkelt å markere når man har nådd det.

Det at ledelsen lykkes i å skape tydelig mål og retning for endringen kommer helt klart frem i respondentenes svar.

«Den store røde linja er pekt ut, og den har forså vidt ikke ledergruppa sluppet tak i siden de startet, og det er veldig bra.» (Person 5)

4. Kommunisere på alle nivå

Vi skjønnte fort at kommunikasjon var noe ledelsen hadde fokusert mye på under endringsprosessen. Det at de formidlet tydelige mål, etablerte en fast møtestruktur og reiste ut til alle avdelinger for å snakke med de ansatte er alle tiltak som ble satt i verk for å sikre god kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte, og vice versa.

Det kom godt frem i intervjuene at ledergruppen hadde vært flinke til å informere gjennom endringsprosessen.

“De [ledergruppen] har vært veldig flinke til å kommunisere hva som skjer og hvor man er, vi gjør disse tiltakene på grunn av det her og det her er resultatet.» (Person 6)

At det har vært en god kommunikasjonsflyt på tvers av de ulike nivåene har også kommet klart frem fra de vi har intervjuet.

«Vi er utrolig nøye på det å se hverandre, vi informerer utrolig mye hele tiden, det er kanskje litt form for overkommunikasjon og «overkill», men heller det enn underkommunisering.»

(Person 5)

5. Skape handlingsrom og fjerne hindringer

Da endringsprosessen startet var det tydelig for ledelsen at om de skulle klare å ta organisasjonen dit de ville, så måtte det skje en kulturendring i A-K Maskiner. Flere av respondentene trakk frem at det hadde vært viktig å endre atferden i organisasjonen, ved å enten endre de som var der eller få inn nye ansatte som utviste riktig atferd.

«Hvis du ser for deg et rør med mange piler inni så vil du ha alle pilene til å renne likt gjennom det røret også må du fjerne de pilene som peker feil vei. Det kan være prosesser, det kan være ansatte ja, og da må du luke bort de ansatte. De må ikke nødvendigvis være å gi dem sparken men må endre atferden deres og gi de muligheten til å endre atferden, men om det ikke går må man kvitte seg med dem.» (Person 3)

Vi kan trekke linjer til kurset om etiske retningslinjer som ledelsen laget for å kommunisere hva som var riktig atferd i organisasjonen. Atferdsendringen måtte skje raskt grunnet situasjonen A-K Maskiner var i, og de som ikke klarte å endre seg måtte slutte i jobben.

6. Skape tidlig suksess – synliggjøre seiere

Det å synliggjøre at bedriften når sine delmål og beveger seg fremover i endringsprosessen er viktig for å holde motivasjonen til de ansatte oppe. I starten av 2017 ble det etablert en fast møtstruktur i bedriften som gjorde at de ansatte ble oppdatert regelmessig på hvordan avdelingen og bedriften generelt lå an. Ledelsen skapte en plattform hvor alle seire tydelig skulle bli kommunisert til organisasjonsmedlemmene.

Flere av respondentene har trukket frem at de regelmessige møtene har hjulpet på motivasjonen og driven til de ansatte.

«Det har vært hyppige løypemeldinger underveis, hvordan ligger vi an som selskap nå. Og det er betryggende for folk. Da kan man feire seierne sammen, og når man må ta i et ekstra tak så er det forståelse for det.» (Person 4)

7. Ikke erklære seieren for tidlig

Gjennom intervjuene fikk vi en oppfatning av at selskapet har kommet en god vei i endringsprosessen, men at de fortsatt ikke er helt i mål. Dette var det flere respondenter som nevnte. A-K Maskiner nådde målet sitt om å oppnå positivt driftsresultat allerede i 2017, men så gikk det dårligere resultatmessig i 2018 og 2020. Selv om ledelsen så at de økonomiske resultatene var gode i 2017, var det likevel viktig å kommunisere ut til de ansatte at endringsprosessen ikke var ferdig. Ledelsen ønsket ikke å gi uttrykk for at målet var nådd allerede, noe som var smart ettersom årene som kom bød på uforutsette problemer og en nedgang i inntekt.

Hadde ledelsen kommunisert at målet var nådd allerede i 2017 kunne viljen til å fortsette med endringen i de kommende årene blitt svekket. I stedet virker det som at de var opptatt av å motivere de ansatte til å stå på videre fremover.

En av respondentene sa dette om hvordan situasjonen var da det begynte å gå bedre økonomisk for bedriften:

“(...) begynte å få mer positive tall, da må du hele tiden kommunisere dette «nå går det bedre, nå går det bedre» hver eneste måned må du sende det ut (...) nå er vi så og så mye bedre enn fjoråret, nå må vi stå på litt til.” (Person 3)

8. Forankre i kulturen

Det siste steget i Kotters åtte steg for vellykket endring er å forankre i kulturen, noe som er essensielt for å få til en varig endring i organisasjonen. Dette tar ofte lang tid, siden det å forankre i kultur handler om at mennesker må endre atferd og holdninger. Flere av de vi intervjuet trakk frem at kulturen i organisasjonen hadde endret seg til det bedre.

«Før følte jeg at folk var på sine tuer rundt omkring alene og var opptatt av sine egne greier. Om de var flinke og sånt no. Det var mange små subkulturer rundt omkring. De i Haugesund var opptatt av en ting, de i Ålesund om en annen ting (...) nå er de mer en felles greie, alle i A-K har så mye felles, man jobber mot de samme målene og det har blitt en felleskultur.»
(Person 4)

4.2.3 Lewins trestegsmodell

Kurt Lewins teori trekker frem tre steg som er viktige å følge når man skal gjennomføre en endringsprosess. For det første må organisasjonen gjøres klar for endring, videre må selve endringsprosessen gjennomføres, og til slutt er det viktig at endringene fryses (Jacobsen, 2018, s. 179). Vi ønsker å se på i hvilken grad ledelsen i A-K Maskiner har fulgt disse tre stegene, og prøve å analysere hvilken lederstil som har blitt benyttet under endringsprosessen. Denne modellen har mange likhetstrekk med Kotters åttestegsmodell, så vi kommer til å trekke linjer mellom disse to teoriene under drøftingen her og ikke gå så dypt inn på de elementene vi allerede har drøftet i forrige delkapittel. Det vil si at vi ikke kommer til å bruke sitater for å få frem synspunkt vi allerede har tatt trukket frem under drøftingen av Kotters modell.

Opptining

Lewin mener at for at en organisasjon skal få til endring, må det skapes en følelse om at det er nødvendig å endre seg. Endringen må med andre ord oppleves som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, ss. 180-181). Som vi har trukket frem tidligere var samtlige i organisasjonen klar over at endring var nødvendig for at organisasjonen skulle overleve. Konsekvensene av å ikke endre seg var konkurs for bedriften, og de ansatte ville miste arbeidsplassen sin. Dermed var det helt tydelig at organisasjonsmedlemmene så på endringen som viktig.

At endringen er riktig går ut på at de planlagte endringene oppleves som en løsning på problemet (Jacobsen, 2018, s. 181). Det første ledelsen gjorde var å sette i gang tiltak som skulle tette de verste hullene hvor det rant penger ut. Disse endringene ble nok oppfattet som riktige blant de ansatte siden det var kritisk å få snudd om på den økonomiske situasjonen til organisasjonen.

For at en endring skal oppleves som god må de ansatte ha en oppfatning av at endringen fører til en forbedring fra dagens situasjon, både for enkeltindivider og for organisasjonen som helhet (Jacobsen, 2018, s. 182). Fra intervjuene har vi fått inntrykk av at mange ansatte ikke nødvendigvis så på endringen som god, siden det ville redusere frynsegodene til hver enkelt ansatt i form av rabatter. Dette var riktignok ansatte som var mer opptatt av egne goder enn kollektive goder, og mange av disse ansatte ble avsluttet på grunn av disse holdningene.

Øvrige ansatte som var opptatt av fellesskapet så nok på denne endringen som god, siden den ville redusere sjansen for konkurs, samt forbedre organisasjonen som helhet.

Gjennomføring

Denne fasen handler om å få organisasjonsmedlemmene til å endre atferd (Jacobsen, 2018, s. 194). Vi skal her se på hvilken lederstil ledelsen har utvist under endringen. Dette skal vi gjøre ved å trekke frem sentrale kjennetegn ved lederstil E og lederstil O som samsvarer med hvordan ledelsen i A-K Maskiner har gjennomført endringsprosessen. Alle punktene er listet opp i teoridelen, men her kommer vi bare til å trekke frem de mest fremtredende trekkene vi har sett ved endringsprosessen.

Først ser vi på hvilke kjennetegn ved lederstil E som samsvarer med måten endringsprosessen i A-K Maskiner ble ledet på. Det er spesielt ett kjennetegn som peker seg ut, som er villighet til å anvende makt og press. Ledelsen kommuniserte tydelig i starten at det de sa, kom til å skje. Dette signaliserte for de ansatte at ledelsen var klar til å bruke makt der det var nødvendig.

Når vi spurte respondentene om motstand til endringen, var det en som svarte dette:

«Det er derfor det er så viktig å være tydelig og viktig å være diktatorisk i starten, det skal ikke være noe tvil, dette kommer til å skje, dette kommer aldri til å gå over, du vinner ikke den kampen. Er man tydelig på det klarer man å stoppe en del ting også.» (Person 1)

Det er flere kjennetegn ved lederstil O som samsvarer med informasjonen vi har fått gjennom intervjuene. For det første satte ledelsen i gang tiltak for å se den enkelte, f.eks. «Heia A-K», hvor ledergruppen i starten av prosessen var ute og snakket med alle ansatte i alle avdelinger. Ledelsen har forsøkt å tilføre ressurser og energi gjennom oppdatering og god kommunikasjon, samt at de i første omgang nedbemannede sentralt for å gå frem som et godt eksempel og skapte motivasjon ute blant de ansatte.

«Men vi prøvde primært da å nedbemanne sentralt på hovedkontoret, ikke ut på avdelingene. De ute tenker at de inne på sentralhovedkontoret bare sitter inne og drikker kaffe, og så tok vi da og kuttet så mange av dem og da får man en positiv motivasjon der ute.» (Person 3)

Det er helt klart at ledelsen i A-K Maskiner har fokusert på motiverende ledelse. Som vi har gått inn på tidligere har de prøvd å skape motivasjon gjennom å oppdatere samtlige ansatte regelmessig om hvordan situasjonen er og hva man må jobbe fremover. I tillegg har det hele tiden vært tydelige mål for hvor organisasjonen skal, samt at hver enkelt ansatt har sine mål den skal nå.

Måten endringen har blitt ledet på har vært en blanding av lederstil E og lederstil O, men ut fra svarene vi har fått fra respondentene ligger den nærmest lederstil O. Grunnen til dette er at det har vært fokus på at de ansatte skal bli sett, motiverende ledelse og god kommunikasjon. Det er likevel er det verdt å nevne at maktelementet har stått sterkt gjennom endringsprosessen, som er et sentralt kjennetegn på lederstil E. Vår oppfatning er at ledelsen i starten utviste en diktatorisk lederstil, for så å involvere de ansatte mer.

Frysing

Når de planlagte tiltakene har blitt iverksatt og endringen er gjennomført, er det viktig å «fryse» endringen slik at den vedvarer. Vi kan se sammenhenger med denne fasen og det siste steget i Kotters åtte steg for vellykket endring, som gikk ut på å forankre endringen i kulturen. I tillegg til å forankre i kultur, er det viktig å forankre i de formelle elementene, som struktur og prosedyrer. De fleste av respondentene snakket om hvordan ting hadde blitt mye mer strukturert i organisasjonen, og at det hadde blitt implementert prosedyrer og regler som skulle følges. Dette, i tillegg til den kulturendringen som har skjedd i A-K Maskiner, vil være med på å fryse endringen.

En av respondentene svarte dette når vi spurte hvordan ledelsen hadde gått frem for å få endringen til å vedvare:

«Noe er sementert i form av arbeidsmetodikken som vi har i vårt selskap, altså vi har en tydelig møtестruktur, og denne møtестrukturen ble satt ganske tidlig, og så er det bare å holde på den møtестrukturen selv om noen av lederne som skal holde møtene ikke er kompetente nok, så er det viktig at strukturen blir lagt og at man følger den strukturen.» (Person 1)

4.2.4 Konklusjon

Etter å ha analysert svarene fra respondentene og knyttet de opp mot endringsstrategiene E og O, ser vi at endringsprosessen A-K Maskiner har gått gjennom har hatt tydelige preg av strategi E, men også noen innslag av strategi O. Måten endringsprosessen har blitt lagt opp på ligner mye på Kotters åttestegsteori om vellykket endring. Endringen har vært en stegvis prosess, og respondentene har særlig trukket frem elementer ved endringen som kan knyttes til steg 2-5 som omhandler etablering av ledergruppe, tydelig målsetting, kommunikasjon og fjerning av hindringer. Når det gjelder Lewins trestegsmodell så trengte ikke ledergruppen å bruke mye tid til å tine opp organisasjonen på grunn av situasjonen den var i. Ledelsen i A-K Maskiner har utvist en lederstil som inkluderer både elementer fra lederstil E og lederstil O, men basert på de dataene vi samlet inn fra intervjuene ser vi flest likhetstrekk med lederstil O. Ledelsen har iverksatt tiltak for å endre både de formelle og de uformelle elementene i organisasjonen, som har vært viktig for å fryse endringen.

Under vises en illustrasjon over hvor strategien A-K Maskiner har brukt under endringsprosessen ligger i forhold til de to endringsstrategiene E og O:



Når vi nå skal svare på spørsmålet om hvordan endringsprosessen har blitt ledet, kommer vi til å fokusere på tre kjennetegn: toppstyrt, sekvensiell og tydelig. Endringsprosessen blitt styrt «top-down», hvor ledergruppen har tatt de fleste avgjørelser på hvilke tiltak som skulle iverksettes og hvordan prosessen skulle skje. Prosessen har blitt ledet på en stegvis måte, hvor retningen for bedriften var pekt ut på forhånd av ledergruppen. Her ser vi mange likheter med Kotters åtte steg til vellykket endring. Under endringsprosessen har det vært stort fokus på tydelighet. Ledergruppen har satt tydelige mål for endringen, hatt tydelige forventninger til de ansatte, og utarbeidet en tydelig strategi for hvordan endringen skulle gjennomføres. For å oppnå denne tydeligheten har kommunikasjon spilt en svært viktig rolle, ved at alle mål og forventninger har blitt hyppig formidlet gjennom forskjellige kanaler.

4.3 Hvordan ble endringen mottatt av de ansatte?

Ved en så omfattende endringsprosess er det naturlig at det vekker reaksjoner blant de ansatte i organisasjonen og at endringen blir mottatt på ulike måter. I intervjuene har vi prøvd å avdekke hvor mye motstand det har vært til endringen og årsakene til at motstanden har oppstått. I tillegg har vi fokusert på de ulike reaksjonene til endringen, og hvordan prosessen med å få alle til å akseptere og bli med på endringen har vært.

4.3.1 Ni grunner til motstand

Frykt for det ukjente

Bedriften hadde tidligere vært gjennom ulike omstillinger hvor de har forsøkt å skape endringer, så dette var ikke uvant for de ansatte. Ved denne endringen var det også et skifte av administrerende direktør, noe som kan ha ført til at ansatte følte at det var mindre forutsigbart hvordan endringen ville bli og hvordan det ville påvirke de. Ved spørsmålet om endringen var nødvendig, fikk vi blant annet dette som svar:

«Du, for å si det sånn, det var jo behov for det [endring] siden resultatene var såpass dårlige. Men man får se effekten av hva en ny administrerende [direktør] kan gjøre og hvilke grep en ny kan gjøre i forhold til noen som har hatt rollen i mange år, man kan jo oppføre seg litt annerledes da. Da har man ikke så mye av historikken med seg.» (Person 4)

Ved starten av endringen ble det gjort mange store endringer, hvor de ansatte fikk nye arbeidsoppgaver, mistet mange fra teamet sitt og ikke visste om selskapet i det hele tatt ville overleve. Mange hadde jobbet der lenge fra før, og følte seg ikke sikker på at de nye endringene ville være det beste for selskapet. Det som en gang føltes trygt og familiært skulle plutselig bli byttet ut med noe nytt. Dette kan også være en grunn til at flere følte på en frykt, og kunne yte motstand mot endringen.

«Det som er blitt vanlig er trygt, alt som blir sett som en forandring er noe man ikke vil, noe som er skummelt. Veldig mange tenkte litt sånn «hva skjer nå, dette føler jeg ikke blir riktig.» (Person 6)

Brudd på psykologisk kontrakt

Tidligere var ikke fokuset i bedriften på lønnsomhet, men heller på omsetning. Dette skiftet ble merket spesielt godt for de som drev med salg i bedriften. Mange av selgerne tenkte selv at det de gjorde fungerte svært bra, og var vant til å bli sett på som helter i bedriften for å bidra til en høy omsetning. Når det kom frem at mange av disse salgene faktisk førte til at bedriften gikk i minus, fikk man ikke lenger den samme anerkjennelsen. Dette kan da føre til både et brudd på den psykologiske kontrakten i arbeidet, men også en følelse av identitetstap. Man var ikke lenger så god i jobben sin, og nye ting ville bli forventet av disse selgerne. Dette ble tatt opp av flere av respondentene som en av punktene under endringens omfang.

«(...) det var etablerte småkonger rundt omkring [i organisasjonen], for eksempel selgere som har solgt godt men plutselig holder ikke det lenger, da blir det motkrefter.» (Person 2)

Maktforhold endres

Før endringen fulgte ikke de ansatte noen særlige retningslinjer angående hva de ulike stillingene i organisasjonen hadde myndighet til å gjøre, og maktforholdene kunne være veldig ulike fra avdeling til avdeling. Dette var det flere av respondentene som trakk frem.

«(...) det kunne også være selgere på avdelinger som nærmest styrte avdelingen selv om det var en daglig leder der. Og de ville på en måte gjøre det på sin måte og hadde fått lov til det lenge.» (Person 2)

Ved å skape mer struktur, tydeligere roller og en fullmaktsmatrise med klare retningslinjer ble det enklere å vite hvem som hadde myndigheten til å ta valg og hierarkiet i organisasjonen ble tydeligere. Det å miste denne myndigheten man tidligere hadde, og det å bli satt inn i en mer tydelig rolle, ble ikke godt tatt imot av alle.

«Så lagde vi en ny fullmaktsmatrise, strammet inn veldig mye, fjernet myndighet, ansvar der ute og flyttet det oppover i organisasjonen og da får man motstand. Men det var ikke noe alternativ, så da må man bare stå i motstanden.» (Person 3)

Her merket ledelsen særlig forskjellen på de avdelingene som hadde gjort det godt fra før av og de som slet før endringen. Om man vet at man gjør det dårlig, er man gjerne mer åpen for

hjelp, men de som ikke deler dette synet er ikke like åpen for hjelp. Et av intervjuobjektene fortalte oss om reaksjonene i organisasjonen når fullmaktsmatrisen kom:

«Og de som da ikke gjorde det så godt var veldig lydthøre på det her [fullmaktsmatrisen], og likte at det var noen regler å forholde seg til og synes det var mer forutsigbart enn å sitte å tenke «hva skal jeg gjøre». Men de som hadde gjort det bra da, de som hadde hatt «hjemme alene»-fest og gjort det godt, de var ikke like lydthøre for hvorfor de skal ha en fullmakt, de har gjort det godt i alle år, «kan ikke jeg få gi en rabatt eller kjøpe en ny servicebil på verkstedet når jeg trenger hjelp, må jeg spørre andre?». Det falt ikke helt i god jord hos alle da.» (Person 4)

Tap av identitet

Ved endringer i arbeidsoppgaver og hva som vektlegges i jobbsammenheng, kan man fort føle et tap av identitet. Man vet ikke lenger hvor sin plass på jobb er og om arbeidet man gjør er like nyttig for bedriften lenger. Begge de to foregående punktene er også relevant her. Når den oppgaven man tidligere trodde man var så god på ikke lenger er bra nok, og man ikke har den samme myndigheten på jobb, kan man også føle et tap av identitet. I tillegg ble arbeidsformen til spesielt selgerne endret en god del, hvor det var nye typer mennesker som ville passe bedre inn i stillingene enn før.

«Før ekspederte man kundene mer, mens nå er det ordentlig salg. Nå skal vi faktisk oppsøke kundene, og det er andre profiler man er interesserte i og det er andre ting man skal se etter.» (Person 5)

Dobbeltarbeid

Ettersom endringen inkluderte mye nedbemanning, ble mange arbeidsoppgaver som tidligere var delt på av flere, nå rettet til kun én person. I starten av endringen virket det spesielt som om mange måtte jobbe dobbelt frem til den nye staben av ansatte var på plass. Likevel virket det ikke som dette dobbeltarbeidet plaget noen av de ansatte vi intervjuet i særlig stor grad. Forståelsen for hvorfor det var sånn var stor, og de som jobbet var fornøyde med å bare kunne beholde jobben sin. Da vi spurte de ansatte om det ble mye dobbeltarbeid svarte alle at det hadde det vært, men det fremsto ikke som et problem.

«Noen måtte jobbe ekstra ja, men folk vil ha jobb vet du, folk vil ha lønna si.» (Person 3)

Sosiale bånd brytes

Når det skjer store utskiftninger i en bedrift er det åpenbart at dette vil påvirke arbeidsmiljøet og de sosiale båndene man har på jobb. Det som skiller seg ut hos A-K Maskiner er den store forståelsen for at dette måtte skje, sammen med takknemligheten for at man selv ikke mistet jobben.

«Selvfølgelig er det leit når en god kollega må slutte fordi det ikke er behov for den lenger, det er jo tøft, men det er forståelig og det tar ikke lang tid før det egentlig er et tilbakelagt kapittel.» (Person 5)

Ledelsen lot de ansatte som ble sagt opp få slippe å møte på jobb men få lønn ut oppsigelsesperioden. Dette var et grep de gjorde for å unngå unødvendig uro ved arbeidsplassen og øke trivselen på jobb. Flere nevnte dette da vi spurte hvordan nedbemanningsprosessen opplevdes for de som ble igjen.

«Det blir ikke noe god stemning, og det å jobbe sammen med mennesker som har fått beskjed om at de må slutte, det er svært utfordrende.» (Person 2)

Bruken av kommunikasjon ble flere ganger trukket frem som en viktig faktor for at denne perioden gikk relativt smertefritt. Ved å alltid kommunisere hva som skjer og å følge riktig protokoll førte ikke denne prosessen til unødvendig mye motstand.

«Det [nedbemanningen] gikk helt fint, så lenge man følger arbeidsmiljøloven i Norge (...) så lenge man følger den oppskriften som står der med allmøter og sånt ting så går det fint det altså. Kommunikasjon altså, kommunikasjon og få inn «det jeg sier gjør jeg».» (Person 3)

En annen del av endringen omfattet at alle avdelingene skulle arbeide mer sammen, med et felles mål og mer kommunikasjon på tvers av avdelingene. Et nytt tiltak var å ha årlig «kick-off» hvor ansatte fra alle avdelingene møttes. Disse endringene var en faktor som gjorde at motstanden kunne bli svakere ettersom nye sosiale bånd kunne bygges. Da vi spurte om tilhørigheten til bedriften hadde blitt påvirket av prosessen, svarte de fleste at den hadde blitt sterkere.

«Ja, tror det er grunnet i hvordan hele prosessen er kjørt med god kommunikasjon. Vi har jo 25 avdelinger vi eier over hele landet, og tidligere var de veldig i siloer. Det var dem på den avdelingen som var sammen. Nå har vi fått mer «heia A-K» og arbeid mot et felles mål. Det begynte de med i januar 2018 med første kick-off hvor de samlet alle ansatte fra fredag morgen til lørdag ettermiddag med veldig mye faglig innhold men også felles middag og noe godt i glasset. Tidligere var det veldig mye større avstander.» (Person 4)

Utsikter til personlig tap

En av grunnene til at mange frykter endring er at de tror det vil påvirke dem selv negativt og føre til personlig tap. Hos A-K Maskiner var det en omfattende nedbemanningsprosess i starten hvor mange var bekymret for å miste jobben sin. Ledelsen hadde heller ikke mulighet til å berolige de som var trygge og si at de ikke trengte å bekymre seg.

«Det var mye bekymringer for å miste jobben i starten. Men man får ikke roet folk ned, det stopper arbeidsmiljøloven deg i. Man får ikke kommunisert på forkant at «du får beholde jobben», du får ikke si det før beslutningen er tatt. Man må ha samme kommunikasjon til alle og at alle på en måte er på det samme.» (Person 3)

Det å gjøre nedbemanningsprosessen så effektiv som mulig bisto med å forhindre mye motstand, siden uroen ikke trengte å vare lengre enn nødvendig.

«Kan ikke gjøre denne prosessen i mange måneder, må ha et allmøte også pang-pang-pang prosess etterpå som er ferdig på 2-3 uker. Man må ha effektive prosesser.» (Person 3)

Somt tidligere nevnt er mange av de ansatte ved A-K Maskiner bønder, og endringen som gikk på hvor mye rabatt man kunne gi ved et salg ville også påvirke deres privatøkonomi. En av fordelene med å jobbe i A-K Maskiner tidligere ble redusert grunnet fullmaktsmatrisen.

«Det er mange bønder som jobber her, så det er lett å opptre som kunde i stedet for ansatt, og da er de rabattene greie å ha.» (Person 2)

4.3.2 Faser i reaksjoner ved omstilling i organisasjoner

Benekting

Som vi allerede har diskutert under Kotters åttestegsmodell og Lewins trestegsmodell, så var det ikke nødvendig å bruke mye tid på å gjøre de ansatte klar for endring, siden de fleste allerede var forberedt på det. Dette gjorde at mange ansatte ikke startet i denne benektelsesfasen. Når man er forberedt på at en endring vil skje, vil ikke benekting gi like mye mening som ved andre omstillinger hvor årsaken til endringen ikke er like åpenbar.

«Sånn som jeg så det så enten kjørte vi endringer eller så ble det konkurs(...) når man har valget mellom å miste jobben eller å snu en skute for å få ting til å gå rundt så håper jeg folk velger å få full fart på økonomien igjen. Selv om det innebærer nedbemanning, at folk mister jobben sin, nye strukturer og mye som må gjøres.» (Person 6)

Motstand

Selv om man som ansatt forstår godt hvorfor en endring må skje, er det ikke sikkert at man er enig i gjennomførelsen av endringen. En naturlig reaksjon for mange er å yte motstand, hvor flere av grunnene til at dette kan oppstå er beskrevet i forrige delkapittel. Samtlige av intervjuobjektene trakk fram at det hadde vært en del motstand i løpet av prosessen. Et av problemene med motstand er at det fort kan spre seg til andre i organisasjonen. Denne typen kommunikasjon ville ledelsen prøve å stoppe for å unngå spredning av motstand.

«Så at det var motstand, ja, og noen måtte man bare rett og slett ta ut. De hadde en sånn motstand og de snakket kanskje om hvilken motstand de hadde til andre kollegaer, og det kan du ikke ha over lang tid. Det at de som har skapt kaoset skal få lov til å gå rundt å fortelle at «jeg har ikke troa på denne endringen», det kan du ikke tolerere veldig lenge. Det må ikke bli tvil. Hvis det er tvil, da går det mye saktere.» (Person 1)

Et tydelig fokus i startfasen var å vise at endringen ville skje uansett og at det ikke var noe vits i å skape motstand. Vi har sett at frykten for å miste jobben er såpass høy at man gjerne blir med på endringen selv om man ikke nødvendigvis er helt enig. Her ser vi tydelige likheter med lederstil E beskrevet i Lewins tre steg mot endring. En av forskjellene ved denne endringsprosessen og en mer typisk "textbook-case" er at A-K Maskiner ikke hadde tid til å vente på de som ytte motstand. Som forklart i teoridelen er en god måte å takle motstand på å

gi de et sted de kan få utslipp for bekymringene sine, og dermed jobbe videre med dem. I dette tilfellet var det ikke tid til dette. Ønsket ikke ansatte å være med på endringen så var det neste steget å si opp selv eller bli sagt opp. Dette ble kommunisert veldig tydelig og direkte til de ansatte slik at de skulle forstå alvoret.

«I et firma som er sunt og godt så har man en medarbeider som ikke er helt med på notene også kan man bruke lang tid med dem. Man kan vise veldig forståelse, endring, ha flere oppfølginger og tettere oppfølging og kanskje etterhvert så snur det. Men når det brenner på hvert hjørne som i A-K, da har man ikke tid til det, «du, du må enten innfinne deg med dette innen en klokke time eller så kan vi ikke samarbeide». Sånn sett føles det jo beinhardt for noen, at de som ikke har snudd seg rundt engang, de har vi ikke tid til å vente på at skal snu, vi må bytte deg ut.» (Person 4)

Utforskning

Mange av de ansatte ved A-K følte selv behovet for en endring og var allerede i en mer fremtidsrettet fase. De var interesserte i å se hva den nye endringen gikk ut på og ønsket å få det til å fungere. Flere av respondentene trakk frem at på tross av mye motstand var det også mange som selv ønsket endringen. Når ansatte har en slik holdning blir de raskere positiv til endringen, og vil bistå med sitt for at det skal gå.

«Mange etterlyser jo at det skal tas grep, når en bedrift går dårlig så vet man egentlig at det går litt dårlig, men plutselig går det dårlig så lenge at dette blir normalen. Så noen etterlyser voldsomt at her må det skje ting.» (Person 4)

Tilknytning

Det er denne fasen lederne ofte befinner seg i ved starten av en endringsprosess, og dit man ønsker at de ansatte skal komme. Det er naturlig at man kommer seg hit etter man har fått utforsket og sett at endringene faktisk bringer noe positivt med seg. Det å begynne å se resultatene av endringen og hvordan fremtiden kan bli vil hjelpe de ansatte å knytte seg til endringen. Dette er det viktig at ledelsen kommuniserer til sine ansatte. «Heia A-K» kan ha vært en faktor for at de ansatte følte seg mer knyttet til endringen ettersom de fikk komme med sin mening.

«De [ledelsen] har vært veldig flink til å kommunisere hva som skjer og hvor man er, vi gjør disse tiltakene på grunn av det her og det her er resultatet. Det å se lyset i enden av tunnelen hjelper.» (Person 6)

«Folk har satt pris på at det er tatt grep, at det er rydda opp og at det er gjort ting, så de som har blitt igjen føler jeg har vært på den positive foten relativt hele veien.» (Person 4)

Komme seg gjennom fasene

Ved en endring vil de ansatte befinne seg i ulike faser, hvor noen vil yte mer motstand mens andre helst vil at endringen skulle kommet for lenge siden. I løpet av endringsprosessen skal man forhåpentligvis få med seg alle sammen til fjerde fase, hvor de slutter seg til endringen.

Da vi spurte hva de ansattes første reaksjoner var til endringen, svarte en av respondentene som følger:

«(...) det er rundt en tredjedel som synes det er helt fantastisk at det er tatt grep, at det skjer ting og at her strammes det opp og at folk må ta seg sammen. En tredjedel synes ikke det var noe morsomt i det hele tatt og ville ikke være med på det, så de slutta eller så måtte vi si de opp, og så har du en tredjedel som måtte jobbes litt med men som hanker seg med og synes det er ålreit etterhvert. (...) man føler at nå er jobben min litt tryggere og ting begynner å falle mer på plass.» (Person 4)

Her ser man at deler av de ansatte var på tredje og fjerde fase allerede ved starten av endringen, noen ville ikke være med i endringen i det hele tatt, mens andre lå mer imellom fase to og tre og måtte jobbes videre med. Også her ser man at det med å ha en trygg jobb og slippe å frykte for at den skal gå tapt bistår med å komme seg gjennom fasene og ende opp i fase fire.

Andre faktorer som har påvirket denne prosessen er at de største motstanderne ble fjernet fra arbeidsplassen, i tillegg til at nye mennesker ble ansatt. Nye ansatte vil ikke sette spørsmålsteget bak endringene og de nye praksisene, ettersom det er dette de vil bli vant med fra start. Ved spørsmål om når motstanden startet å minke fikk vi dette som svar:

«Så det [motstanden] startet vel i 2017, og et stykke ut i 2018, da følte jeg at da var det litt ro i rekkene [motstanden roet seg]. For det første så skjønnte mange at det nytter ikke å være i opprør mot dette her, du vinner ikke kampen, samtidig så var det kanskje noen av de største opprørerne sluttet eller ble avviklet også kommer det inn nye folk hele tiden, og når man kommer inn et sted og er ny så bare innfinner man seg etter reglene med engang, da stiller man ikke noe spørsmål ved det for sånn er det bare.» (Person 4)

Et poeng i Kotters åttestegsmodell er at det er viktig å kommunisere på alle nivå slik at alle ledd vet hva som skjer til enhver tid. Om man ønsker å at alle skal komme seg over til fase tre og fire vil dette være essensielt. De som skal gjennomføre endringen trenger å føle at de har den relevante informasjonen slik at de slipper å kjenne på en usikkerhet rundt endringen. Dette har også vært et viktig punkt under endringsprosessen, hvor det å kommunisere nok og holde de ansatte oppdatert, har vært et gjennomgående tema alle intervjuobjektene har snakket om. Særlig det å tydeliggjøre hvilken vei man skal og hvorfor man gjør det slik har vært sentrale elementer mange har merket seg.

«Det er et utrolig stort behov for informasjon når man setter i gang store omstillinger (...) Det er viktig at informasjonen når ut hele tiden, og de er innforstått med hvilken vei vi skal, og det har vært utrolig viktig å vise hvilken vei vi skal.» (Person 5)

«Med ny administrerende direktør fikk man mer informasjon ned på grasrota enn man fikk før. Skal man lede en endring må man ha med seg folket. Folk ville alltid ha informasjon, «hva skjer, hva skjer, hva skjer?» Folk ønsker informasjon og ønsker å være orientert. (...). De [ledelsen] har vært veldig flink til å kommunisere hva som skjer og hvor man er, vi gjør disse tiltakene på grunn av det her og det her er resultatet. Det å se lyset i enden av tunnelen hjelper.» (Person 6)

4.3.3 Konklusjon

Endringsprosessen i A-K maskiner har ikke vært smertefri og det har naturlig nok oppstått motstand. De mest fremtredende grunnene til motstand var en frykt for det ukjente, at maktforholdene ble endret og utsikter til personlig tap. Motstand ved at sosiale bånd brytes har også vært tilstede, men grunnet en effektiv nedbemanningsprosess hvor den sterkeste motstanden ble eliminert raskt, har ikke disse vært like fremtredende i etterkant av

nedbemanningsprosessen. Tydelig kommunikasjon gjennom prosessen viser seg å ha forhindret noe av motstanden på dette punktet. Frykten for å miste jobben har gjort at faktorer som dobbeltarbeid ikke har skapt så mye motstand.

De ansatte startet i ulike faser i forhold til hvordan de reagerte på endringen. Flere av de ansatte ønsket selv en endring, noe som gjorde det lettere å få de med seg. Noe som har hjulpet de på veien er at de ansatte som har vist mest motstand ikke har fortsatt i bedriften og at de har ansatt nye mennesker som tenker på den endrede strukturen som den eneste standarden de kjenner til. I tillegg har grundig kommunikasjon gjennom hele prosessen vært en viktig faktor for å holde de ansatte informert og for å forhindre usikkerhet. Dette kan ha effektivisert de ansattes prosess gjennom fasene og forhindret noe av motstanden som kunne ha oppstått.

4.4 Hvordan har endringen påvirket motivasjonen til de ansatte?

Motiverte ansatte er viktig for at en bedrift skal være vellykket og kan være en avgjørende faktor for å skape en suksessfull endring. Vi vil med dette forskningsspørsmålet studere hvordan motivasjonen til de ansatte har blitt påvirket av endringsprosessen de har vært gjennom. I intervjuene har vi fokusert på ulike faktorer som kan skape motivasjon, men også faktorer som kan føre til mistriivsel.

4.4.1 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Hygienefaktorer

Når hygienefaktorene ikke er tilstede i på en arbeidsplass kan dette skape mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). Før endringen virket det som at hele fem av åtte hygienefaktorer ikke var helt tilstede, men som nå har blitt bedre. Det at disse faktorene nå er på plass skaper ikke motivasjon i seg selv men kan gjøre at det blir mindre misnøye i jobben. Det første steget til å sikre en god arbeidsplass med høy motivasjon er gjerne å ordne opp i hygienefaktorene. Videre skal vi gå nærmere inn på disse hygienefaktorene.

Den første av hygienefaktorene som manglet var bedriftens personalpolitikk og gode administrative systemer. Problemet her var ikke at systemene ikke fantes, men at de ikke ble brukt. Dette førte til dårlige økonomiske beslutninger og ujevn praksis på tvers av avdelingene. Bedre administrative systemer har ført til en mer forutsigbar hverdag, hvor man allerede i starten av året kan se hvordan store deler av det kommende året vil se ut. Samtlige av respondentene har trukket fram dette i intervjuene sine.

«IA-K hadde vi veldig mye systemer for å gjøre alt mulig rart, slo man opp på intranettet vårt kunne man finne frem til hvordan man skulle gjøre nesten den minste lille ting, men det var nesten ingen som fulgte det. Vi hadde jo et flott konsulentselskap som hadde lagd prosesser og rutiner og alt mulig rart men det var ingen som fulgte det.» (Person 4)

Det var altså viktig å få de ansatte til å faktisk følge de nye systemene og reglene som ble satt. En måte dette ble gjort på var å slå hardt ned på små regelbrudd så man virkelig skulle forstå at de nye reglene var viktige, og ikke skulle tas lett på. Her brukes kommunikasjon som verktøy, men man satser også på at “word-of-mouth” kommunikasjon skal spille en betydelig rolle. Dette vil si når informasjon viderefremmes fra person til person, gjerne da gjennom vanlige samtaler på jobb. På denne måten kommer det ikke bare fra ledelsen, men også fra medarbeiderne til hverandre. Dette er også et tydelig trekk fra lederstil E hvor man viser at man er villig til å anvende makt tidlig (Jacobsen, 2018, ss. 201-202).

*«For å få til endring må man slå knallhardt ned på mindre forseelser så det sprer litt om seg og folk merker det. Så vi hadde en stakkar som hadde gitt litt mye rabatt på reservedeler opp i Molde, og han måtte komme på Erik [administrerende direktør] sitt kontor og få skriftlig advarsel og nesten miste jobben for at han gjorde det. Det er jo i prinsippet en mindre forseelse, men det er et regelbrudd, men så må det spre seg så man bygger en kultur rundt det. For da kommer han igjen og sier «Fyfa*n jeg mista nesten jobben fordi jeg ga ut for mye rabatt, det kommer jeg aldri gjøre igjen» også skal dette spre seg rundt omkring da.»*

(Person 4)

De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede har også forbedret seg til en viss grad. Før var det et tydeligere skille mellom hovedkontoret på Kløfta og de ulike avdelingene. I tillegg, som vi har sett i tidligere sitater, var det ikke mye samhold mellom de ulike avdelingene hvor hver avdeling ble beskrevet som sin egen silo, og holdt på

for seg selv. Etter endringen har de startet å ha et større fokus på at man jobber sammen mot et felles mål.

«Før sa noen på fleip «Hva kløfta var? Det var avstanden mellom sentralkontoret og avdelingene, at det var en kløft. De jobber mot hverandre istedenfor med hverandre». Nå jobber vi mer sammen, det er ikke avdelingene mot et hovedkontor.» (Person 4)

En annen faktor som kan skape mistriivsel om det ikke er tilstede er en form for status man får gjennom jobben. Da A-K Maskiner var nære konkurs hadde ikke selskapet et godt rykte. Et dårlig rykte kan gjøre at man ikke er like stolt over arbeidsplassen sin. Flere av respondentene trakk fram at både personer i bygda de bodde og lokalaviser hadde spekulert rundt når A-K ville gå konkurs.

«(...) med den historien vi hadde med å tape så mye penger, så hadde vi et voldsomt rykte på bygdene om at A-K Maskiner blir nedlagt.» (Person 2)

Endringsprosessen har ført til at denne trenden er på vei til å snu hvor man ser at selskapet er på vei oppover. Det å være en inspirasjonskilde for konkurrerende bedrifter istedenfor et selskap andre ikke hadde tro på kan være med på å unngå mistriivsel på jobb. Dette kan også gjøre at man er mer stolt av jobben sin og av seg selv som har vært gjennom en stor omstilling. Man har bidratt til å få selskapet tilbake på beina og unngått konkurs. Flere av respondentene har trukket fram at de føler mer stolthet til arbeidsplassen sin nå enn før endringen.

«Jeg er bare mer og mer stolt av A-K-laget og den reisen vi er igjennom. Vi får litt tyn i media, og landbruksbransjen har jo raljert med A-K i mange år, men det er i ferd med å snu nå. Nå ser vi at andre konkurrentene våre som Felleskjøpet, Eik-senteret og de andre begynner å kopiere det vi har vært gjennom da, så det er litt moro å se (...). Så ja, jeg er mer stolt av A-K nå enn i 2017, så den prosessen har jo bidratt til at jeg tror flere tenker sånn da.» (Person 5)

Et annet aspekt som har forbedret seg i løpet av endringsprosessen er det å føle på sikkerhet i jobben. Ettersom bedriften har vært nære konkurs over lengre tid, vil det være naturlig å føle at jobben ikke er helt trygg. I perioden med mye nedbemanning ble denne sikkerheten enda

svakere ettersom mange fryktet å miste jobben sin. Det å holde denne perioden kort og effektiv gjorde at denne hygienefaktoren raskt kom på plass igjen.

Det kan også virke som at forholdene ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet er bedre etter endringsprosessen. Det å ha mer struktur og forutsigbarhet har hjulpet de ansatte med å planlegge sitt private liv ettersom de nå vet mer hva som skal skje på jobb.

«(...) så det er en mye mer strukturert og forutsigbar arbeidshverdag nå. Det gjør arbeidet mye greiere og privatlivet mye greiere, for alt skal planlegges for å ha et ålreit liv.»

(Person 4)

Motivasjonsfaktorer

De faktorene som gjør at en ansatt blir motivert og tilfreds i en jobb kalles ifølge Herzberg motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). Gjennom endringsprosessen hos A-K Maskiner har det blitt mer fokus på prestasjoner, ansvar for å nå egne mål og synliggjøring av resultater. I tillegg har det blitt opprettet bedre ordninger for kursing og utvikling i jobben, og et tydeligere rammeverk rundt arbeidsoppgavene.

Først kan vi se på arbeidsoppgavenes karakter og ansvar for eget arbeid. Selve arbeidsoppgavene har blitt endret til en viss grad, hvor det virker som hver ansatt har fått flere ting å gjøre, samtidig som at tingene tar mindre tid grunnet en god struktur. Dette kan gi en større variasjon i jobben og også en større mestringsfølelse ettersom man får gjort mer i løpet av en dag. Ved spørsmål om hvordan arbeidshverdagen hadde endret seg gjennom endringsprosessen var det dette et av svarene:

«(...) man rekker mye mer også, siden det er mye mer som glir av seg selv. Man slipper å følge opp alt like mye også siden folk gjør det man skal.» (Person 4)

De nye rammeverkene kan på ett vis betraktes som at man har mindre autonomi og myndighet i jobben, men kan også sees på som en måte man får mer trygghet og kontroll over hva som skal gjøres.

«Det med at handlingsrommet forså vidt har skrumpa litt, har forså vidt ikke vært så stor sak. Det er plusser og minuser med det, men det har gjort at jeg kan gjøre en bedre jobb fordi jeg har med et rammeverk, et styringsverktøy som sier hvor man skal.» (Person 5)

Videre kan vi knytte dette opp mot prestasjoner og anerkjennelse i jobben hos A-K Maskiner. En del av endringen omfattet økt fokus på resultater og at man hele tiden skal dele hvordan man ligger an, og hvordan hver enkelt ansatt gjør det. Hver ansatt fikk et individuelt budsjett de skulle klare, hvor de selv hadde ansvar for å nå dette. Etter endringen fikk de også mer selvbestemmelse over hva målet skulle være, noe som kan føre til større eierskap til budsjettene som settes opp. De ansatte blir nå tydelig målt, hvor fokuset er på å prestere godt og gi anerkjennelse til de som gjør det bra. For selgerne for eksempel, så sendes det ut lister over hvor man befinner seg i forhold til budsjett, hvor man da kan strebe etter å være på toppen. Her har det altså blitt lagt vekt på å kommunisere hvordan man ligger an hele tiden. På denne måten kan man se resultatene sine opp mot sine egen avdeling, de andre avdelingene og det felles målet.

«(...) alle mål er mye mer kommunisert likt til alle sammen, alle vet hvor vi skal, alle vet mer hvordan vi ligger an underveis.» (Person 4)

«Før var praksisen at man satte et budsjett hvor man sa at dere skal produsere dette, også gjorde man små korreksjoner og sånn var det. Hvis man velger en motsatt vei som man gjør nå, hvor man tar med seg mekanikerne inn i et møte hvor man går gjennom «hva skal du produsere, hva klarer du å presentere i år» også kan mekanikerne få et eierskap i målet sitt. Da er det mye lettere å følge det opp resten av året.» (Person 6)

Mange finner det også veldig motiverende å kunne utvikle seg i jobben sin, enten da ved kursing og vekst eller ved å kunne bli forfremmet og gå videre i karriereutviklingen. Hos A-K maskiner har de gjennom bedre kommunikasjon og oppfølging med sine ansatte gjort at mulighetene til forfremmelse er store. I tillegg har det som nevnt tidligere blitt laget et årshjul som forteller de ansatte når de skal ha nye kurs hvor de kan få utviklet sine ferdigheter. Ved spørsmål om mulighetene til forfremmelse og videre utvikling var dette noen av svarene vi fikk:

«Det er store muligheter nå [for forfremmelse], flere mekanikere som har blitt verkstedledere og flere selgere som har blitt avdelingsleder. Har en tettere og kvalitativ bedre oppfølging på de nå enn tidligere.» (Person 3)

«Mine ansatte vil også ha videreutdanning, og de vil ha et løp hvor de kan se inn i årshjulet og se «Der skal jeg på kurs ja». Så nå har jo vi årshjul vi kan kikke inn i, og der ligger jo 2021 klar. Så de vet jo når de skal utdannes, og hva de skal utdannes i og videreutvikles på.» (Person 5)

Det som er viktig å huske er at dette kun er en teori, og hvordan ting fungerer i realiteten kan variere. Flere av våre intervjuobjekter snakket om at den største faktoren som både kunne skape motivasjon, men også mistriivsel på jobb, var resultatene. Det er ikke like motiverende å jobbe i en bedrift som går kraftig i underskudd og hvor det virker som innsatsen man legger i arbeidet ikke utgjør en forskjell.

«Folk er så opptatt av å være flinke, at det eneste som retter på mistriivsel, det er å oppnå resultater. Hvis du ikke oppnår resultater i en organisasjon så kan du ikke ha trivsel over tid.» (Person 1)

4.4.2 Ytre og indre motivasjon

Ytre motivasjon

En form for ytre motivasjon er til stede i de fleste jobber, hvor A-K ikke er et unntak. Her er det mulig å få en bonus på ulike måter, hvor man f.eks. kan få det som et lag med mekanikere eller som et individ som har nådd de individuelle målene sine. Selv om denne bonusordningen eksisterer, virker det ikke ut som de ansatte hos A-K Maskiner blir drevet av denne ytre motivasjonen. Så lenge de ansatte er fornøyd med egen lønn, som er en hygienefaktor, så er det andre faktorer som er mer motiverende enn muligheten for en bonus.

«Hvis man tjener for dårlig er det det man må fikse, men det å oppnå bonuser og den type ting, det er ikke det viktigste altså. Det høres jo kanskje rart ut, med det viser seg at det ikke er det folk er mest opptatt av.» (Person 1)

Indre motivasjon

Indre motivasjon kommer fra det å gjøre selve jobben, og hvordan den kan motivere personer til å jobbe videre. Fra intervjuene har vi fått inntrykk av at de ansatte hos A-K blir motivert av teamarbeid og det å se at arbeidet deres fører til forbedringer for organisasjonen. Her har de ansatte et ønske om at organisasjonen skal gjøre det bra, gjerne siden man bryr seg om arbeidsplassen sin.

«(...) jeg tror at et godt arbeidsmiljø kommer av at en gruppe presterer sammen og at det blir gode resultater av det. Da begynner man å stole på hverandre, og da blir det godt arbeidsmiljø.» (Person 5)

4.4.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien fokuserer på at det er tre behov som må være dekket for at den indre motivasjonen skal opprettholdes: tilhørighet, kompetanse og autonomi (Ryan & Deci, 2000). Som vi tidligere har nevnt, har det blitt lagt mer vekt på å utvikle de ansatte sin kompetanse gjennom kurs og tettere oppfølging. Handlingsrommet hver enkelt person har i sin stilling har blitt mer strukturert, noe som på en måte kan bli sett på som at man har mindre autonomi. Likevel har vi også sett at man har en del frihet i stillingene, så lenge man følger rammeverket og reglene som har blitt satt for stillingene. I tillegg har mekanikere og selgere fått større eierskap og muligheten til å påvirke sine egne målsetninger.

Når vi spurte respondentene om hvordan autonomien i jobben er nå i forhold til før, var det en som svarte:

«Du har et rammeverk. Som sånn vi sier til en avdelingsleder når vi ansetter nye, så spør de «Har man noe handlingsrom som avdelingsleder eller skal man bare følge en plan slavisk?» så sier vi «Det som er vårt krav er at du skal følge fullmaktsmatrisen, du skal ha medarbeidersamtaler selvfølgelig med alle sammen, du skal ha et ukentlig koordineringsmøte og du skal ha et månedlig avdelingsmøte. Utover det er du fri til å gjøre hva du vil, initiativer og masse rart. Men det er det du har å forholde deg innafor.» og det syns alle som kommer egentlig bare er kjempeflott, dette skal man fint få på plass men så er det frihet nok til at

rollen er spennende. Da føler man seg trygg også for da føler man seg ikke redd for å gjøre noe heller, siden man vet at dette har jeg lov til og dette har man ikke lov til.» (Person 4)

Det siste behovet, tilhørighet, har også blitt nevnt i samtlige av intervjuene vi har hatt. Tilhørighet handler både om at man føler at man er en del av noe og at man jobber med mennesker som bryr seg om hverandre. Her ser vi at endringsprosessen har gjort at tilhørigheten til kollegaer er blitt sterkere, og at A-K Maskiner er noe de faktisk bryr seg om. Grunnet denne tilhørigheten vil de også gjøre mer enn det som er forventet av dem, rett og slett siden de bryr seg om jobben sin. I tillegg ser man at de menneskelige relasjonene i organisasjonen er sterke, og at også disse har blitt forbedret gjennom endringsprosessen.

«Det har blitt mer og mer sånn at jeg har blitt glad i folk som jobber her, både på min avdeling men også på alle de andre avdelingene når vi kunne ha møtt hverandre (...). Alle snakker godt med alle, og så er det noe med den A-K-greia som legger seg på hjertet som du har med hele tiden. En stolthet, et eller annet, som gjør at det er morsomt å jobbe i det faget her, det må jeg bare si.» (Person 5)

«Vi er så glade i AK og vi vil det så vel, og vi gir så mye mer enn det som kan forventes av oss (...). Du har AK utpå hjertet da. Og det har bare blitt sterkere gjennom prosessen» (Person 6)

4.4.4 Konklusjon

Gjennom informasjonen vi har samlet inn har vi sett at endringsprosessen har ryddet opp i hygienefaktorene i bedriften og forsterket motivasjonsfaktorene. Det å forhindre mistriivsel på jobb er et godt første steg for å øke motivasjon og den generelle jobbtfredsheten i organisasjonen. Her ser vi at ledelsen har tatt tak i alle hygienefaktorene som tidligere ikke var på plass. Det neste steget var å jobbe med selve motivasjonen og forbedre faktorene som vil gi økt motivasjon. Her har det blitt skapt et bedre samhold i bedriften, hvor de ansatte lettere kan jobbe mot et felles mål, i tillegg til å få en ansvarsfølelse og anerkjennelse rundt det å klare sitt eget individuelle mål. Dette har ledelsen gjort ved å tydeligere kommunisere resultatene på tvers av avdelingene, i tillegg til å snakke med hver enkelt ansatt om deres mål

og forventninger. Det at bedriftens resultat blir forbedret har også vært en stor motivasjonsfaktor for de ansatte.

Vi har oppdaget at det er den indre motivasjonen som har stått sterkest hos de ansatte i A-K Maskiner, hvor det er ønsket om at bedriften skal gjøre det bra og det å få jobbe i et team som driver dem. Tilhørighet har vært en gjentakende faktor i flere intervjuer, hvor man virkelig får inntrykket av at de ansatte bryr seg om kollegene sine og arbeidsplassen sin.

Endringsprosessen har også økt tilhørigheten og stoltheten knyttet til jobben. En annen faktor som kan øke den indre motivasjonen er autonomi, men inntrykket vårt fra intervjuene er at autonomi innenfor visse rammer også har fungert godt hos A-K. Tidligere har det heller vært et problem at stillingene har hatt for mye autonomi, noe som er deler av grunnen til at bedriften endte i situasjonen de var i.

5.0 Oppsummering og konklusjon

Så langt i oppgaven har vi drøftet empirien vi samlet inn og knyttet den opp til teoriene vi har lært. For å gjøre dette har vi besvart fire ulike forskningsspørsmål som har hjulpet oss med å komme med en konklusjon på vår problemstilling: *«Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?»*.

Helt fra starten av endringen har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon for å skape en ny struktur i organisasjonen med jevnlig møter, åpenhet mellom avdelinger og en mer forutsigbar arbeidshverdag for de ansatte. De har kommunisert sine forventninger til alle ledd, slik at det skal være klart og tydelig hva de ansattes rolle innebærer. Her kan man blant annet trekke frem fullmaktsmatrisen som et godt tiltak for å fortelle de ansatte akkurat hva de har myndighet til å gjøre i sin stilling. Den nye møtestrukturen har ført til jevnlig kommunikasjon med alle ledd, samtidig som de ansatte har fått en mer forutsigbar hverdag med oversikt over hva som vil komme i løpet av året. Det har også blitt enklere å samarbeide på tvers av avdelinger ettersom hver avdeling nå skal gjøre ting likt.

For å sikre at endringsprosessen i A-K Maskiner skulle være effektiv, var det også viktig å ta tak i kulturen og atferden i organisasjonen. For at alle skulle forstå hvilken atferd som var akseptert og hvordan ting skulle være fremover, utarbeidet ledelsen et kurs om hva som var riktig etisk atferd på arbeidsplassen. På denne måten fikk de klart og tydelig formidlet hvordan de forventet at de ansatte skulle oppføre seg på jobb. Videre inn i endringsprosessen var det viktig at ledelsen viste de ansatte at de nye endringene skulle følges. Dette var nødvendig for at endringene skulle fryses og bli den nye standarden, ikke noe som bare ble lagd og deretter aldri sett på igjen. For å sikre dette slo ledelsen hardt ned på mindre forseelser, slik at alle tydelig skulle forstå at man ikke lenger gjorde ting på den gamle måten.

En stor endringsprosess som denne har åpenbart bragt med seg motstand, men ved hjelp av en jevn informasjonsflyt til alle nivåer har ledelsen holdt det meste av motstanden i sjakk. De har gjort den verste motstandsperioden kort og effektiv ved å eliminere ansatte som ytret mye motstand. Vi har også merket oss at mange vanlige grunner til motstand ikke inntraff like hardt grunnet en ledelse som alltid holdt deres ansatte informert. Samtidig har ledelsen tydelig fått frem at det ikke vil være noe poeng i å stritte mot endringen, fordi den vil skje uansett. For å øke tryggheten til de som ble igjen har det regelmessig blitt kommunisert hva

som skjer og hvor organisasjonen er på vei. Dette bidrar også til at ledelsen får med seg alle de ansatte på endringen og lettere oppnår en effektiv endringsprosess.

Til slutt har vi også sett at det å kommunisere hvordan man ligger an resultatmessig og det å markere små seire på veien har vært viktig. Det å snakke mer om lønnsomhet, individuelle mål og krav til hver enkelt person har gitt et større ansvar for eget arbeid og en tydeliggjøring på hva som er viktig. Både å se hvordan man selv blir bedre, men også avdelingen og organisasjonen som helhet har virket å være en motivasjonsfaktor for flere ansatte. Med en større åpenhet mellom avdelingene og en årlig felles samling, har også tilhørigheten til organisasjonen økt. Det jobbes ikke bare for å nå sine egne mål, men også et felles mål.

For å oppsummere har kommunikasjon har vært et viktig verktøy i alle ledd av endringsprosessen i A-K Maskiner. Det har blitt brukt for å skape samhold og motivasjon, sette en standard for ønsket atferd, hindre motstand og usikkerhet og for å endre strukturen i hele organisasjonen. Vi synes det har vært veldig spennende å se at kommunikasjon har spilt en så stor rolle, og det var noe alle intervjuobjektene selv trakk frem som ekstremt viktig. Det har vært lærerikt å få innsyn i en bedrift med så mange avdelinger og store geografiske avstander, og få en forståelse av hvordan man kan legge til rette for god kommunikasjonsflyt i en slik organisasjon. Vi har også merket at en endringsprosess som respons på en kritisk situasjon har gitt oss noen andre synspunkter på endringsledelse enn det vi hadde lært fra før.

5.1 Videre forskning

Etter å ha jobbet med oppgaven ser vi at det er flere ting man kunne forsket videre på. I vår undersøkelse har vi tatt for oss seks personer i lederstillinger i organisasjonen for å se hvordan de har brukt kommunikasjon som verktøy. Det som kunne vært spennende å sett videre på er hvordan de ansatte selv har opplevd denne bruken. Dette kunne man da ha gjort gjennom en kvantitativ undersøkelse av de 105 ansatte som har jobbet i A-K gjennom hele endringsprosessen. Her kunne man kartlagt hvor viktig de ulike elementene vi har trukket frem faktisk har vært for de ansatte, og om det er noen aspekter de har tenkt mer over enn andre. Ved en slik undersøkelse kunne vi også undersøkt om de ulike avdelingene har forskjellige synspunkter på dette. I tillegg ville dette hjulpet med å teste informasjonen vår, og kunne øke den eksterne gyldigheten i oppgaven.

6.0 Referanseliste

- A-K Maskiner. (u.d.). *akmaskiner.no*. Hentet April 2021 fra A-K maskiner:
<https://www.akmaskiner.no/om-oss/category857.html>
- A-K Maskiner. (u.d.). *akmaskiner.no*. Hentet April 2021 fra Misjon, visjon og verdier:
<https://www.akmaskiner.no/om-oss/category857.html>
- Aktimed. (2017-2021). *Medarbeiderundersøkelse*.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme*. Gyldendal.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. Routledge.
- Erichsen, M. S., & Stiklestad, T. F. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Capellen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- .
- proff.no*. (u.d.). Hentet April 2021 fra A-K Maskiner AS Hovedkontor - Regnskap:
<https://proff.no/regnskap/a-k-maskiner-as-hovedkontor/kl%C3%B8fta/landbruksmaskiner-og-redskaper/IFNI3ET00WY/>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000, August 10). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, ss. 68-78.
- Scott, C., & Jaffe, D. (1988, April 4). Survive and thrive in times of change. *Training & Development Journal* vol. 42, s. 25.

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Problemstilling: “Hvordan har ledelsen i A-K Maskiner brukt kommunikasjon som verktøy for å sikre en effektiv endringsprosess?”

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke store endringer har blitt gjennomført?
2. Hvordan ble endringsprosessen ledet?
3. Hvordan ble endringen mottatt av de ansatte?
4. Hvordan har endringen påvirket motivasjonen til de ansatte?

Innledningsvis:

- Takke for at personen stiller til intervju
- Informere om hensikten til intervjuet
- Forklare hvordan svarene fra intervjuet vil bli benyttet
- Hva er din stilling i bedriften og hvor lenge har du jobbet her? Har du byttet stilling i løpet av denne perioden?

Del 1: Endringens omfang

- 1) Hva opplevde du var hovedmålet til endringen?
- 2) Følte du selv at det var nødvendig med en endring?
- 3) Hvilke tiltak merket du best?
- 4) Føler du at endringen har vært vellykket?

Del 2: Ledelse av endringsprosessen

- 5) Hvilken rolle hadde du i endringsprosessen?
- 6) Hvordan opplevde du måten endringen ble ledet på?
- 7) Følte du at ledelsesstilen har endret seg i løpet av de siste 4 årene?
- 8) Burde noe ha blitt gjort på en annen måte?
- 9) Hvordan var informasjonsflyten gjennom endringen?
- 10) Til hvilken grad føler du at de ansatte ble involvert i endringsprosessen?

Del 3: Reaksjoner på endringen

- 11) Hva var de første reaksjonene til endringen?
- 12) Hvordan opplevdes perioden med mye nedbemanning?
- 13) Hvordan ble arbeidsmiljøet påvirket under endringen?
- 14) Følte du at tilhørigheten til A-K maskiner ble påvirket under denne perioden?
- 15) Ved starten av endringen, var det mye bekymring for å miste jobben?
- 16) Ble det mye dobbeltarbeid gjennom endringen?
- 17) *Hvis motstand: Når følte du at det begynte å bli mindre motstand og mer oppslutning rundt endringen? Hvorfor?*

Del 4: Jobbtilfredshet og motivasjon

- 18) Hva mener du er motiverende faktorer på jobb?
- 19) Hvordan endret arbeidshverdagen seg mtp. arbeidsoppgaver?
- 20) Hvordan har autonomien (selvbestemmelsesrett) i jobben blitt påvirket av endringen?
- 21) Hva synes du om at bedriften har gått over til et mer resultatorientert fokus?
- 22) Føler du at du har utviklet deg som ansatt gjennom endringsprosessen?
- 23) Hvordan har forventningen til de ansatte blitt kommunisert gjennom endringen?
- 24) Føler du at du får tilbakemeldinger for jobben du gjør?
- 25) Føler du mer stolthet knyttet til jobben din nå enn før?
- 26) Har du opplevd at kulturen har endret seg?

Til slutt

- Spør om det er noe personen ønsker å tilføye
- Takke for intervju

