

Adiba Sharifi
Stian Holmegård Christensen
Dominika Golabek

Kommunikasjon i endringsprosessen

En case studie av omorganisering i en
produksjonsbedrift

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Gry Cecilie Lunder Høiland
Mai 2023

Adiba Sharifi
Stian Holmegård Christensen
Dominika Golabek

Kommunikasjon i endringsprosessen

En case studie av omorganisering i en
produksjonsbedrift

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Gry Cecilie Lunder Høiland
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Tittel:	Kommunikasjon i endringsprosessen – En case studie av omorganisering i en produksjonsbedrift	Dato: 22.05.2023
Deltaker(e)/	Adiba Sharifi Stian Holmegård Christensen Dominika Golabek	
Veileder(e):	Gry Cecilie Lunder Høiland	
Stikkord	Endringsledelse, kommunikasjon, omorganisering, endringsprosess	
Antall sider/ord: 49/15 945	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Temaet i denne Bacheloroppgaven er kommunikasjon under en endringsprosess. Verden er i stadig endring og for at bedrifter skal henge med, må de utføre endringer. Disse endringene må bli kommunisert på en eller annen måte, og vi vil påstå at alle bedrifter må kommunisere for å i det heltatt fungere.</p> <p>Teorigrunnlaget bygger på det grunnleggende innenfor endringsledelse og kommunikasjon. Samt så gå denne gjennom noe om organisasjonskultur og motivasjon. Videre så går oppgaven gjennom metoden som ble brukt, og så får vi presentert funnene fra de 5 intervjuene, for å så drøfte disse i lys av teorien.</p> <p>De mest interessante funnene er at informantene skilte seg i to grupper, når det gjelder opplevelsen av endringen og kommunikasjonen. Det fremgår også at det forrige ledelseskifte var med på å påvirke forholdene mellom ledelsen og operatørene. Selv om ledelsen var tydelig på at de kommuniserte gjennom flere kanaler, og hadde tatt tiltak for å bedre kommunikasjonen, var det splittet opplevelse av både kommunikasjonen og endringen. Studien har vist noen forhold som henger sammen med kommunikasjonsprosessen og endringsprosessen.</p>		

ABSTRACT

Title:	Communication in the change process – A case study of restructuring in a manufacturing company	Date: 22.05.2023
Participants/	Adiba Sharifi	
	Stian Holmegård Christensen	
	Dominika Golabek	
Supervisor(s)	Gry Cecilie Lunder Høiland	
Keywords	Change management, communication, restructuring, change process	
Number of pages/words: 49/15 945	Number of appendix: 3	Availability (open/confidential): open
<p>The topic of this bachelor`s thesis is communication during a change process. The world is constantly changing, and for companies to keep up, they must implement changes. These changes need to be communicated in some way, and we argue that all companies need to communicate in order to function properly.</p> <p>The theoretical foundation is based on the fundamentals of change management and communication, as well as some aspects of organizational culture and motivation. Furthermore, the thesis discusses the methodology used and presents the finding form the five interviews, which are then discusses in light of the theory.</p> <p>The most interesting findings indicate that the informants can be divided into two groups when it comes to their perception of the change and the communications. It is also evident that the previous change in leadership had an impact on the relationship between the management and the operators. Despite the communication, there were differing experiences of both communication and the change. The study has revealed some factors that are related to the communication process and the change process.</p>		

Forord

Denne oppgaven er skrevet av tre bachelor studenter, som studerer økonomi og administrasjon ved universitetet NTNU Gjøvik. Vi vil takke hverandre for alle timene, møtene, diskusjonene og all innsatsen hver enkelt av oss ga, for å skrive denne oppgaven.

Vi takker bedriften som valgte å samarbeide med oss, uten dere så hadde det vært vanskelig å skrive en oppgave. Også store takk til HR lederen som satt opp alle møtene, tok kontakt internt i bedriften, sendte oss all informasjon og dokumenter vi trengte. Takk til alle informantene i bedriften, for deres tid og engasjement.

Hjertelige takk til vår veileder, Gry Cecilie Lunder Høiland, for de samlingene vi hadde, timen du brukte på oss, alle tipsene du ga oss, og alle de positive tilbakemeldingene når situasjonen ikke var helt på toppen. Dette var med på å motivere oss til å skrive oppgaven ferdig og bruke kanskje litt ekstra tid på et par deler.

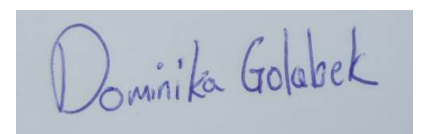
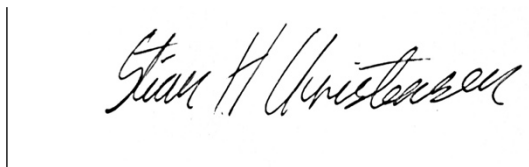
Takk til Adibas bror, Stians søster, og Dominikas venninne, for korrekturlesing og gode tilbakemeldinger.

Gjøvik, 22.mai 2023

Adiba Sharifi

Stian Holmegård Christensen

Dominika Golabek



INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
FORORD.....	3
FIGURLISTE	6
1.0 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.3 AVGRENSNING.....	8
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	8
2.0 TEORI	9
2.1 ORGANISATORISK ENDRING.....	9
2.1.1 <i>Endringsprosessen</i>	10
2.1.2 <i>Ansattes reaksjoner på endring</i>	11
2.2 ORGANISASJONSKULTUR OG TOLKNINGSPERSPEKTIV	12
2.3 KOMMUNIKASJON.....	14
2.3.1 <i>Kommunikasjonsprosessen</i>	16
2.3.2 <i>Kommunikasjon nedover</i>	18
2.3.3 <i>Effektiv intern kommunikasjon</i>	18
2.4 MOTIVASJON	19
3.0 METODE	20
3.1 VALG AV METODE	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN	21
3.3 DATAINNSAMLING OG INTERVJUMETODE	21
3.3.1 <i>Dokumenter</i>	22
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	22
3.4 ANALYSE AV DATA	23
3.5 GYLDIGHET OG TROVERDIGHET.....	23
3.5.1 <i>Validitet</i>	24
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	25

3.5.3 Overførbarhet	26
3.6 ETIKK	26
4.0 ANALYSE OG RESULTAT	28
4.1 PÅ HVILKEN MÅTE KAN ERFARINGER FRA TIDLIGERE LEDELSE HA PÅVIRKET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN?	28
4.1.1 <i>Situasjonsbakgrunn og tidligere erfaringer</i>	28
4.1.2 <i>Hvordan ser vi erfaringene fra tidligere ledelse?</i>	29
4.2 PÅ HVILKEN MÅTE HAR LEDELSEN KOMMUNISERT I ENDRINGSPROSESSEN?	29
4.2.1 <i>Bakgrunn for endringen</i>	29
4.2.2 <i>På hvilken måte har det blitt kommunisert; fysiske kommunikasjonskanaler</i>	30
4.2.3 <i>På hvilken måte har det blitt kommunisert; Ikke-fysiske kommunikasjonskanaler</i>	31
4.2.4 <i>Rekrutteringsprosessen</i>	31
4.2.5 <i>Involvering (og motivering)</i>	32
4.2.6 <i>Tiltak for å bygge/gjenopprette relasjon og tillit</i>	32
4.2.7 <i>På hvilken måte har ledelsen kommunisert?</i>	32
4.3 HVORDAN HAR DETTE BLITT MOTTATT AV DE ANSATTE?	33
4.3.1 <i>Hva forstås som bakgrunnen for endringen?</i>	33
4.3.2 <i>Informasjon og reaksjoner:</i>	33
4.3.3 <i>Bruk av kommunikasjonskanaler</i>	34
4.3.4 <i>Involvering (og motivering)</i>	35
5.0 DRØFTING	37
5.1 PÅ HVILKEN MÅTE HAR ERFARINGER FRA TIDLIGERE LEDELSE KUNNE PÅVIRKET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN?	37
5.2 PÅ HVILKEN MÅTE HAR LEDELSEN KOMMUNISERT I ENDRINGSPROSESSEN? – OG HVORDAN HAR DETTE BLITT MOTTATT AV DE ANSATTE?	38
5.2.1 <i>Endringsprosessen</i>	38
5.2.2 <i>Reaksjonsprosessen</i>	40
5.2.3 <i>Kommunikasjonsprosessen, hvordan det er sendt og mottatt</i>	41
5.2.4 <i>Avsluttende tanke om kommunikasjonsprosess og kanal</i>	42
5.2.5 <i>Tiltak for å skille seg fra tidligere ledelse</i>	43
6.0 AVSLUTNING	45
6.1 OPPSUMMERING	46

6.2 HVA VI KUNNE GJORT ANNERLEDES	47
6.3 VIDERE FORSKNING	48
7.0 LITTERATURLISTE.....	49

Figurliste:

Figur 1: Kurt Lewins tre steg modell for planlagt endring	10
Figur 2: Omstillingskurven	12

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Endringsledelse er et fagfelt med bred relevans, nettopp fordi alle organisasjoner før eller siden vil ha et behov for å gjøre endringer. For at en endring skal implementeres på best mulig måte innebærer endringsledelse et fokus på å få aksept i organisasjonen for tiltakene som gjøres. Dette blir viktig for å skape engasjement og forståelse blant medarbeiderne, og for å sikre at endringen gir en varig forbedring.

I endringsledelse er derfor kommunikasjon en sentral komponent i hver av endringsprosessens faser, slik at man kan oppnå en felles forståelse av situasjonen man er i, hvorfor endringen gjøres, og hvordan dette bidrar til å nå målet. Kommunikasjon er et fagfelt med minst like bred relevans, både for å sikre informasjonsflyt i endringsprosesser, og i organisasjoners daglige virke. Kommunikasjon består av to parter: sender og mottaker. Budskapet påvirkes dermed av mottakerens tolkning. Dermed vil det innen endringsledelse også være interessant å se hvilke faktorer som påvirker tolkning.

På bakgrunn av dette vil oppgaven vår fokusere på disse tre temaene: endringsledelse, kommunikasjon og de psykososiale faktorene som påvirker kommunikasjonsprosessen.

Vi fikk muligheten til å inngå et samarbeid med en bedrift som var i en endringsprosess. Bedriften hadde nylig fått ny ledelsesgruppe, som raskt hadde igangsatt en omstrukturering. Dette gav oss en interessant case som trekker inn endringsledelse i sammenheng med en planlagt endring og implementering av denne. Kommunikasjon blir i denne sammenhengen særlig viktig fordi det vil være knyttet en del usikkerhet til både endringen og at det er nyinnsatte ledere som står bak.

1.2 Formål og problemstilling

Målet for oppgaven vil være å undersøke hvordan kommunikasjonen har vært under denne endringsprosessen. Etersom kommunikasjon er en interaksjon gir dette oss i utgangspunktet to perspektiver vi ønsker å belyse, og dermed forskningsspørsmål:

1. *«På hvilken måte har ledelsen kommunisert i endringsprosessen?»*
2. *«Hvordan har dette blitt mottatt av de ansatte?»*

På denne måten vil vi få et utdypet bilde av kommunikasjonsprosessen i vår case. Men for at vi skal kunne forstå bakgrunnen og hva som har påvirket kommunikasjonsprosessen vil det være nyttig å få en forståelse av situasjonen casen utspiller seg i.

Ettersom det er en ny ledelse i bedriften, opplever vi det særlig relevant hvordan erfaringene fra tidligere ledelse kan ha påvirket kommunikasjonsprosessen med den nåværende ledelsen. Derfor formulerer vi et tredje forskningsspørsmål:

3. *«På hvilken måte kan erfaringer fra tidligere ledelse ha påvirket kommunikasjonsprosessen?»*

1.3 Avgrensning

Ettersom vår oppgave blir en case-studie av én bedrift i en pågående endringsprosess, vil dette naturlig begrense all form for generalisering av resultatene vi får. I tillegg vil omfanget av undersøkelsen være redusert på grunn av disponibel tid og oppgavens dybde. Vi har ikke hatt mulighet til å undersøke bedriften før endringsprosessen ble igangsatt, eller hvordan resultatene vil bli, da endringsprosessen fremdeles er pågående i skrivende stund. Dette gjør at fokuset vårt begrenses til kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte, tiltakene som ble gjort i forbindelse med endringsprosessen, og hvordan disse ble mottatt.

Som det forekommer av problemstillingene fungerer ledelsen som sendere, og de ansatte som mottakere i kommunikasjonsprosessen. Fordi ledelsen er arkitektene bak endringen, formidlere av informasjon og fordi det blir en del av deres oppgave å sørge for at dette blir kommunisert så klart og effektivt som mulig, er disse tiltakene vi i hovedsak fokuserer på.

1.4 Oppgavens oppbygging

For å besvare problemstillingene vil vi presentere teoretisk forståelse av hvordan endringsprosesser planlegges og hvordan de generelt utfoldes. Dette gjøres for å gi bakgrunn for endringsledelse, og som vil begrunne vår forståelse av de tiltakene ledelsen har gjort i endringsprosessen. Videre vil vi ta for oss hvordan kulturer utvikles, og hvordan disse påvirker kommunikasjonsprosessen. Dette gjør vi for å få en forståelse av mottakerens situasjon, som igjen påvirker fasene i endringsprosessen og hvordan informasjon blir tolket fra mottakersiden. Deretter går vi dypere inn i kommunikasjon som tema, og bygger en

forståelse av hvordan vi oppnår effektiv kommunikasjon. Dette gjør vi for å kunne begrunne tiltakene ledelsen har gjort, og hvordan dynamikken mellom sender og mottaker kan forklares. Så går vi inn på hvordan vi har samlet inn og bearbeidet data, som utgjør metodekapitlet. Dette teoretiske grunnlaget vil gi et rammeverk for å tolke informasjonen vi har fått fra intervjuer med ledelsen og et utvalg ansatte. Hvor vi vil kunne belyse faktorer som kan ha bidratt til å påvirke hva vi har sett i denne endringsprosessen. Videre vil vi presentere resultatene for analyse, og avslutningsvis diskutere disse.

2.0 Teori

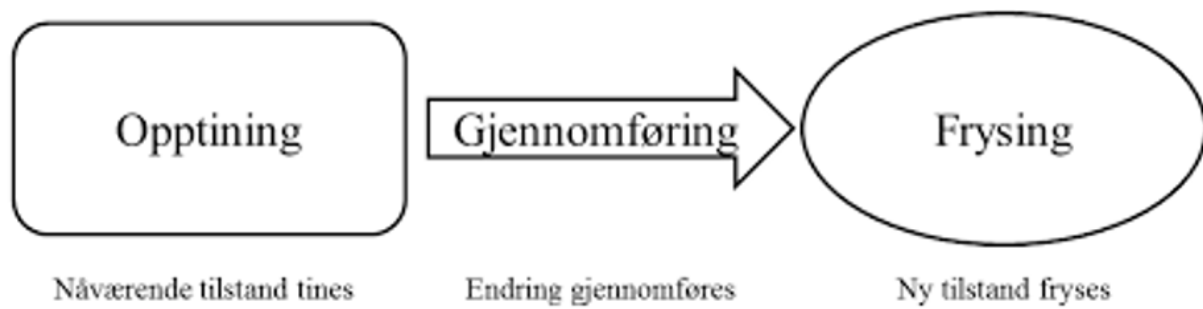
Gjennomgangen av vårt teoretiske utgangspunkt vil starte med å bygge en forståelse av organisatorisk endring og endringsprosesser, for å gi en generell forståelse av utviklingen vi kan forvente å se. Deretter vil vi komme inn på om hvordan kultur utvikles i grupper. Dette blir bakgrunn som brukes til å forstå kommunikasjon som fagfelt, og hvordan kommunikasjonsprosessen kan påvirkes

2.1 Organisatorisk endring

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer organisatoriske endringer som «*endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer*» Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 377). Det kan innebære endring i organisasjon, dens atferdsmønster, retningslinjer, roller, kultur, prosesser, systemer eller relasjoner. Endring kan oppstå av interne forhold som ansattes atferd, samspill, eller på grunn av eksterne faktorer som politiske endringer som påvirker organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 378). Det er altså drevet av behovet for å tilpasse seg endrede omstendigheter eller for å oppnå strategiske mål. Organisasjonsendring har mange fordeler. Uten endring vil bedrifter miste konkurransefortrinnet og falle bak i møte med de utviklende behovene til kundebasen. Unnlattelse av å tilpasse seg etter kundenes behov, organisasjonens omstendighet og annet som påvirker bedriften kan føre til økonomiske tap. Derfor er det viktig med endring for å forbli relevant og vellykket.

2.1.1 Endringsprosessen

Organisatorisk endring består som oftest av en planlagt endring. Det starter i utgangspunktet med problemforståelse, at noen i organisasjonen oppdager at noe ikke fungerer godt nok, at noe bør modifieres, eller at det eksisterer muligheter som bør gripes, for å forbedre organisasjonens ytelse eller tilpasse seg endringer i det ytre miljøet. Når situasjonen er analysert, settes det en standard på hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden. Deretter legges det frem en strategi eller tiltak for å nå målet (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 375). Kurt Lewin utviklet en planlagt endringsmodell som involverer tre trinn i en organisatorisk endringsprosess. Modellen beskriver hvordan en organisasjon går fra nåværende tilstand til en ønsket tilstand gjennom tre trinn; opptining, gjennomføring og nedfrysning. For Lewin innebærer endringsprosessen å skape en oppfatning av at en endring er nødvendig, for så å bevege seg mot det nye ønskede atferdsnivået og til slutt befeste den nye atferden som normen.



Figur 1: Kurt Lewins tre steg modell for planlagt endring (Jacobsen, 2018, s.179)

Før en endring kan implementeres, må den gå gjennom det innledende trinnet med opptining, fordi mange mennesker vil naturlig motstå endringen fordi det kan oppfattes som truende for komfortsonen. Under opptiningsfasen handler det om å skape et klima og bevissthet på endringsbehovet, og en oppfatning om at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 181). Kommunikasjon er spesielt viktig i opptiningsfasen, slik at ansatte kan bli informert om den forestående endringen, logikken bak den og hvordan den vil gagne hver enkelt ansatt. Tanken er at jo mer vi vet om endringen, jo mer føler vi at den er nødvendig og haster, og desto mer motiverte er vi til å akseptere endringen.

Endrings- eller overgangstrinnet er preget av implementeringen av endringen. Det er da endringen blir reell, hvor ledere anvender makt og fjerner hindringer (Jacobsen, 2018, s. 194). Dette er en tid preget av usikkerhet og frykt blant de berørte eller ansatte.

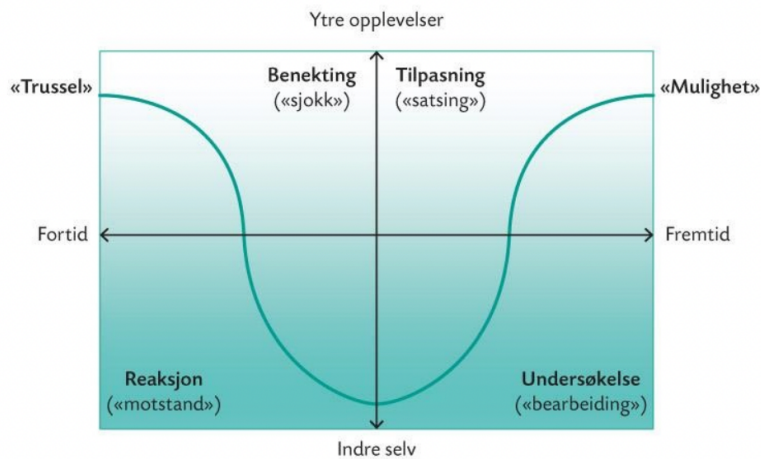
Lewin kalte den siste fasen i sin endringsmodell for frysning. Den går ut på å opprettholde den nye tilstanden eller endringen som er vedtatt, slik at den blir en del av organisasjonens kultur. Endringene som innføres i organisasjonen aksepteres og nedfryses. Lewin fant at nedfrysingstrinnet var spesielt viktig for å sikre at folk ikke går tilbake til sine gamle måter å tenke eller handle før implementeringen av endringen.

Lewins tre-steg-modell understreker viktigheten av å forberede seg på endring, implementere den effektivt, og gjøre endringen varig i organisasjonskulturen. Organisasjoners formål er derfor å forsterke endringskreftene og/eller svekke motstandskreftene. Ifølge Lewin må alle tre fasene gjennomføres i den rekkefølgen for å få en vellykket endringsprosess, hvis ikke kan det utløses kraftig motstand eller passivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 378). Hvordan ledelsen som endringsagent gjennomfører endringen er også avgjørende for hvordan de ansatte mottar den. Hvis ledelsen ikke kommuniserer tydelig om endringen og inkludere de berørte ansatte tidlig i prosessen, kan det føre til usikkerhet, motstand og mangel på engasjement fra de ansatte.

2.1.2 Ansattes reaksjoner på endring

Endringsprosessen kan ses i sammenheng med Cynthia Scott og Dennis Jeffes modell, omstillingskurven, også kalt reaksjonsprosessen. En organisatorisk endring kan føre til ulike reaksjoner blant ansatte, basert på deres erfaringer, kunnskap og holdninger.

Omstillingskurven er en modell som gir et forenklet bilde av virkeligheten, og forteller at vi ikke kan forutsi hvilke reaksjoner som vil oppstå i en endringsprosess. Likevel kan den informere om hva vi generelt kan forvente skal skje under en endringsprosess (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s. 307). Modellen viser at man vanligvis går gjennom fire reaksjonsfaser på organisatoriske endringer; benekting, reaksjon, undersøkelse og tilpasning. Benektings- og reaksjonsfasen fokuserer på fortiden eller den tidligere tilstanden før endringen blir implementert, mens undersøkelses- og tilpasningsfasen er mer fokusert på fremtiden eller ønsket tilstand.



Figur 2: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 379)

Fase 1: Benektelsesfasen er hvor vi avviser endringen, og ikke viser noe særlig reaksjon.

Fase 2: Neste fase er reaksjonsfasen. Her innser man endringen og viser motstand, og vil oppleve frustrasjon, sinne eller tristhet mot endringen.

Fase 3: I undersøkelsesfasen fokuseres det på fremtiden og å kunne tilpasse seg den nye endringen.

Fase 4: Den fjerde fasen er tilpasning. Denne fasen innebærer å tilpasse seg de nye omstendighetene, utforske hvordan man kan gå videre, finne muligheter i den nye situasjonen, og gjøre det til en del av organisasjonens kultur og rutiner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 379).

Aksept av et endringsinitiativ er ikke nødvendigvis avhengig av å gå gjennom alle fasene eller i en bestemt rekkefølge. Som tidligere nevnt avhenger ansattes sosiale forhold og arbeidsmiljø og hvor godt endringen kommuniseres. Hvorvidt ansatte reagerer positivt eller negativt på endringen kan påvirkes av klarheten og effektiviteten i kommunikasjonen rundt initiativet.

2.2 Organisasjonskultur og tolkningsperspektiv

Innad i hver organisasjon oppstår det kulturer, på gruppeplan, i avdelingen eller på organisasjonsnivå. Kulturer utvikler seg innen sosiale enheter som har hatt tilstrekkelig tid til å etablere og stabilisert et syn på seg selv, og dens forhold til omgivelsene sine. Som ny på arbeidsplassen integrerer vi oss i den etablerte kulturen, som på denne måten blir tillært. Når

vi fungerer i en kultur utvikler vi den med oss, basert på hva man som gruppe erfarer.

Edgar H. Schein har en tydelig definisjon på kultur som vi ser dette i:

“Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1987, s. 7).

På denne måten kan vi se at når en gruppe observerer et fenomen, vil man prøve å finne en forklaring på dette. Hvis forklaringen over tid fortsetter å virke som ‘riktig’ oppfatning, vil denne oppfatningen kunne gjennomgå en *kognitiv transformasjon*, og til slutt internaliseres til en grunnleggende antakelse.

Felles oppfatninger danner en felles fortolkningsramme av gruppen i dynamikken med sine omgivelser. En slik fortolkningsramme gir et normativt utgangspunkt som informerer hvordan gruppen blant annet tolker informasjon. Dette er en av bakgrunnene til at det vil være ønskelig for organisasjoner å bygge en felles gjennomgående *organisasjonskultur*. Ettersom dette bidrar til å etablere et felles utgangspunkt, som gjør det enklere å kommunisere, iverksette tiltak og dermed oppnå målsetninger. Dette er en mekanisme som gjør at organisasjoner frambringer effektivitet, som Alexander Haslam, professor i sosial- og organisasjonspsykologi forklarer det:

«The ability to think in terms of ‘we’ and ‘us’, and not just ‘I’ and ‘me’ enables people to engage in meaningful, integrated and collaborative organizational behaviour. As we see, among other things, this capacity underpins peoples ability to achieve social cohesion, communicate effectively, influence and persuade each other, act collectively and go beyond the call of duty. In this way the fact that groups transform the psychology of the individual is seen not as a necessary evil but as an essential good.» (Haslam, 2004, s. 17).

Den kulturelle utviklingen kan være vanskelig å styre, særlig i store organisasjoner hvor grupper i større grad isoleres. Fordi en gruppes grunnleggende antakelser vil informere hvordan man oppfatter, tolker og føler om ting kan dette også være en utfordring. Særlig når sterke separerte subkulturer utvikles vil dette kunne danne kommunikasjonsbarrierer mellom gruppen og organisasjonen den er en del av. Dette er noe vi vil gå nærmere inn på i delen om kommunikasjon og sosial identifisering.

På samme måte som man danner vaner, vil våre oppfatninger som internaliseres til antakelser forsvinne ut av bevisstheten og tre inn i underbevisstheten vår. Når disse antakelsene er sterke i en gruppe, vil disse skape grunnlaget for hvordan medlemmene oppfatter, tenker og føler om ting. Fordi sterke antakelser er tatt for gitt, blir de også nærmest uangripelige. På denne måten blir det en utfordring å forestille seg at observert atferd bygger på andre premisser (Schein, 1987, s. 14-15). Fra tidligere erfaringer skaper man stereotypier om andre grupper, og man fortolker atferd fra denne gruppen mennesker som stemmer med vår forståelse.

Det er vanskelig å avdekke slike antakelser, både sine egne og andres, fordi innehaveren ikke nødvendigvis vil være klar over disse selv (Schein, 1987, s. 17).

I sammenheng med vår oppgave hvor det er en ny ledergruppe som inntreer i en etablert bedrift, vil det være et visst kulturelt utgangspunkt fra før. Særlig i sammenheng med en større endringsprosess vil dette potensielt være en utfordring som hindrer prosessen i noe grad. Vi kan likevel ikke beskrive kulturen i vår case-bedrift, da dette ville kreve betydelig større analyse av både grupper og bedrift. Likevel, som det framkommer av undersøkelsen vår har vi identifisert noen faktorer som kan være kulturelle artefakter. Disse vil kunne gi et nyttig perspektiv å legge til grunn, da de ser ut til å i noen grad ha påvirket situasjonen.

2.3 Kommunikasjon

Innledningsvis vil det være nyttig å ha en forståelse av hva som menes med kommunikasjon og hvorfor det også vil være relevant i forhold til endringsledelse. Vi vil bruke en definisjon av kommunikasjon fra Kaufmann og Kaufmann (2015), som beskriver kommunikasjon som:

“Proessen der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottakerne får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 395).

I definisjonen av kommunikasjon ser vi to parter og to elementer, henholdsvis Sender og mottaker, og informasjonen og budskapet. Sender overfører informasjon med et budskap til mottaker, hvor mottaker får informasjonen og tolker budskapet etter beste evne. Det vil likevel ikke være en garanti for at budskapet blir mottatt som det var ment, ettersom individets egne fortolkningsrammer påvirker hvordan man behandler informasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 395). Som vi ser er kommunikasjon et bredt tema, som spiller inn i alle mellommenneskelige interaksjoner. I organisasjonssammenheng kan

kommunikasjonsstrukturen sees på som nervesystemet som formidler informasjon opp, ned og på tvers gjennom hierarkiet.

For å spre informasjon effektivt etableres formelle kommunikasjonskanaler, som er konkrete formidlingsveier i organisasjonen. Disse vil inkludere muntlige samtaler, møter, skriftlige beskjeder og visuell formidling, men det underliggende målet vil alltid være å overføre informasjon så nøyaktig som mulig (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 399).

Fysisk dialog anses for å være særlig godt egnet til å overføre et budskap- spesielt i situasjoner av ikke-rutinemessig karakter hvor informasjon kan være tvetydig.

Kommunikasjon som skjer ansikt til ansikt vil også innebære ikke-verbal kommunikasjon som toneleie, mimikk og gestikulering, som bidrar til å kommunisere bakenforliggende følelser og intensjon. Fysisk dialog åpner også opp for rask tilbakemelding eller omformulering av uklarheter.

Selv om toveis dialog anses som den beste måten å formidle informasjon på vil det ikke alltid være tilfellet. Enveiskommunikasjon kan være mer effektiv ved at man kan nå ut til langt flere mottakere på samme tid. Dette er særlig i situasjoner hvor informasjonen som overføres er av mer rutinemessig karakter, fordi det vil være mindre rom for feiltolkning når man har kjennskap til informasjonskategori og kontekst (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401-403). I valg av kommunikasjonskanal må man vurdere forskjellige mediums styrker og svakheter. Likevel kan de kombineres, som f.eks. presentasjoner hvor man fysisk og muntlig formidler informasjon, og hvor man også gjerne kan bruke visuelle virkemidler for å tydeliggjøre budskapet. Det vil også være mulig å få tilbakemeldinger om noe fremdeles er uklart. Større grupper vil kunne være en barriere som kan redusere tilbakemeldinger, men de som fremkommer vil gi hele forsamlingen dette perspektivet.

Som nevnt er ikke all kommunikasjon bevisst eller uttrykt gjennom det verbale språket. Med en forståelse av kommunikasjon som å 'overføre en type informasjon', vil i utgangspunktet alt man gjør som blir oppfattet av andre kunne være kommunikasjon. Senere vil vi gå inn på hvordan kontekst, forståelse og forventninger spiller inn i mellommenneskelige interaksjoner. Men i sammenheng med ikke-verbal kommunikasjon bør det nevnes at dette både kan underbygge eller forstyrre verbal kommunikasjon. Denne dimensjonen tilfører kommunikasjonsprosessen mer informasjon, noe som generelt blir sett på som positivt – likevel gjør en større informasjonsmengde at prosessen potensielt blir mer komplisert. I denne sammenhengen kan man skille mellom kongruent og inkongruent formidling. Hvor

kongruent formidling vil si at det er samsvar mellom verbal og ikke-verbale signaler, som vil være konstruktivt for å oppnå effektiv kommunikasjon. Inkongruent formidling innebærer imidlertid at mottaker opplever motstridende signaler, noe som fungerer som en kommunikasjonsbarriere fordi fortolkningen ikke blir enhetlig (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 405). Motstridende informasjon skaper kognitiv konflikt i informasjonsprosesseringen og hemmer mottakers evne til å tolke budskapet. For å oppnå en effektiv kommunikasjonsprosess vil det være nyttig å vite at handlinger og fysiske uttrykk også er påvirkende faktorer i mottakerens informasjonsprosessering.

I organisasjonssammenheng vil det også være nyttig å skille mellom ulike typer kommunikasjon, formell og uformell. Formell kommunikasjon vil ofte komme fra ledelsen og være av generell informasjon, beskjeder og instruksjoner gjennom etablerte kommunikasjonskanaler. Uformell kommunikasjon er informasjonsflyt som skjer gjennom jungeltelegrafene og generell vareprat. Informasjonsflyt her vil være vanskeligere å kontrollere. Likevel kan man påvirke hva som snakkes om, og spre informasjon på denne måten. En slik kombinasjon vil både spre informasjon og skape engasjement blant ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2020). I dialog med kolleger vil slik 'uformell kommunikasjon' gi deltakerne mulighet til å luften hverandres meninger, og på denne måten bygger de kanskje en felles forståelse av budskapet.

2.3.1 Kommunikasjonsprosessen

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2020), må man i en kommunikasjonsprosess identifisere hvem som er sender og mottaker av informasjonen og hvordan de fungerer i den gitte rollen. Dette er med på å kartlegge hvilke roller personen har i kommunikasjonsprosessen over tid, hvordan personene samhandler med hverandre, og hvordan personene danner meninger og prøver å påvirke motparten.

Prosessen starter med at avsender formulerer og strukturerer informasjonen, slik at budskapet blir tydelig og forståelig for mottaker. Dette innebærer å ta beslutninger om hvordan man skal opptre ved formidlingen av informasjon, og hvilke språk som skal benyttes. Dette kan være fagspråk eller dagligdagse uttrykk. Deretter er det avgjørende å velge riktig kanal for å formidle informasjonen, da valget av kanal kan påvirke hvor informasjonsintensivt budskapet kan være. Muntlige kanaler kan gi mer informasjon enn skriftlige kanaler, da kroppsspråk og følelser ikke kan overføres i en ren skriftlig melding. Vurderingene vil være skjønnsbaserte,

fordi meldinger har ulikt budskap og dermed kan en enveis kommunikasjonskanal som brev, melding eller beskjed være iblant mer effektivt enn en toveis kommunikasjonskanal. Kanalen man velger tilpasses til selve budskapet, tiden man har, behovet for tilbakemelding og hvor effektivt informasjonen skal komme.

Mottakers tolkning av informasjon vil angi om kommunikasjonen anses som *effektiv*. Hvor overenstemmelse mellom senders intensjon og mottakers tolkning vil være effektiv kommunikasjon. Faktorer som i denne sammenhengen reduserer effektiv kommunikasjon omtales generelt som *støy*. Dette inkluderer fysisk støy som at flere snakker over hverandre, språklige forskjeller, i tillegg til ikke-fysiske faktorer som påvirker fortolkningsrammen til mottaker.

Kommunikasjon er vanligvis en toveiskommunikasjon, der avsender og mottaker påvirker hverandre, mens enveiskommunikasjon kan føre til tap av samspill, og øke risikoen for misforståelser og manglende informasjon. Kommunikasjonsprosessen beskriver dermed de grunnleggende komponentene i mellommenneskelig kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2020).

I kommunikasjon som forskningsfelt har det framkommet flere perspektiver som påvirker hvordan kommunikasjon forstås, og hva som påvirker informasjonsoverføring.

Kommunikasjonsprosessen ble i utgangspunktet sett på som en 'mekanisk' prosess hvor man koder informasjon som sendes til en mottaker, mottaker dekoder informasjonen og får budskapet. Kommunikasjonsbarrierene her er det som betegnes som støy, altså faktorer som bidrar til å fordreie hvordan mottaker fortolker budskapet.

En slik forståelse av kommunikasjonsprosessen er kanskje beskrivende som modell, men vil være en forenkling av hvordan man kommuniserer i praksis.

I forskningsfeltets utvikling har flere perspektiver gitt en større forståelse av kommunikasjonsprosessen. Hvor særlig det å forstå kommunikasjon i en sosial dimensjon gjør at effektiv kommunikasjon ikke kan forklares gjennom en enkel mekanisk modell.

Det vil være sosiale fenomener som spiller inn, både hos sender og mottaker, som påvirker hvor effektiv kommunikasjonen kan sies å være (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 395-396).

I boken *Psychology in organizations, The social identity approach*, forklarer Alexander Haslam (2004) hvordan forståelsen av organisatorisk atferd har utviklet seg over tid, og presiserer at for å forstå oppfatninger og interaksjoner i organisatorisk sammenheng må det forstås hvordan individets *sosiale identitet* er knyttet til ens sosial atferd (Haslam, 2004, s. 17). Sosial identitet er individets kunnskap om at de tilhører en spesifikk sosial gruppe, og at

dette medlemskapet har en viss emosjonell og verdifull signifikans for individet. Haslam (2004) forklarer dette som at sosial identitet er en del av personens forståelse av hvem de er i forhold til et internalisert gruppemedlemskap. Dette er forskjellig fra personlig identitet som omhandler egne attributter, hvor forskjellen ligger i at sosial identitet plasserer og forsværer individets plass i en sosial gruppe. Når enkeltindividet definerer seg som en del av en gruppe, som «vi», vil individet ha en fortolkningsramme basert på gruppens, og på denne måten vil man få en sikrere overføring av informasjon og budskap.

I en sosial interaksjon mellom to personer vil det alltid være en viss grad av påvirkning fra partenes sosiale kategorier, hvor motpartenes forventninger assosiert med kategorien vil påvirke hvordan interaksjonen tolkes (Haslam, 2004, s. 22-23). Hvis partene identifiserer hverandre som medlemmer av samme gruppe, tenkes det at de sosiale rollene innad i gruppen vil være mindre, og budskapet får dermed mindre rom det kan fordreies i.

2.3.2 Kommunikasjon nedover

Organisasjoner har en formell struktur. Dette hierarkiet legger grunnlag til å bygge opp kommunikasjonsmønstre innad i bedriften, altså hvordan kommunikasjonen skjer mellom ledere, mellomledere og ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 279). I vår oppgave vil vi fokusere på kommunikasjonen som kommer fra ledelsen og ned til de ansatte.

Det tenkes at jo flere ledd informasjonen må gå igjennom, og jo større organisasjonens hierarkiske struktur er, desto større sannsynlighet vil det være for at budskapet vil fordreies. Gjennom linjekommunikasjon vil de ulike leddene tolke informasjonen, og formidle budskapet videre, og hvor man generelt kan forvente å se at budskapet fordreies. I tillegg kan man også manipulere informasjonen, hvis man tenker at ved å gjøre dette kan man oppnå bedre resultater enn om man bare formidler informasjonen rett. Noe annet er å bare tolke informasjonen annerledes enn senderens ønske, og når dette skal gjennom flere ledd, kan det lett bli misforståelser og budskapet blir feil. (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 279-280)

2.3.3 Effektiv intern kommunikasjon

Som nevnt vil effektiv kommunikasjon forstås som at mottakeren oppfatter budskapet slik sender har tenkt, og det at de skaper en felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik, 2020). For å oppnå effektiv kommunikasjon må senderen være i stand til å sette seg inn i situasjonen til

mottakeren, og forstå hvordan mottakeren vil tolke og motta informasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2020) er det fem punkter som er avgjørende for å oppnå effektiv kommunikasjon.

Senderen må inneha et språk som mottakeren forstår. Dette handler om å sette seg inn i mottakerens hverdag, jobbsituasjon og kunne da tilpasse budskapet slik at det blir lett forståelig for mottakeren.

Videre må budskapet bli sendt gjennom en kanal mottakeren bruker eller er kjent med. Da må senderen sette seg ned å se hvilke kanaler som blir benyttet av mottakeren og hvilke meldinger som blir lagt merke til i disse kanalene.

Der er også viktig at budskapet er synlig og skiller seg ut. Dette skapes ved å se hvilken annen informasjon din informasjon konkurrerer med, slik at det er lettere å tilpasse budskapet for at det skal bli synlig. Informasjonen må «times». Dette er fordi det er lett å få en informasjonsoverbelastning, eller at den bare forsvinner i mengden annet informasjon som kommer. Så velge riktig tidspunkt på når informasjonen kommer, dette kan være avgjørende for om mottakeren får den med seg. Det siste punktet handler om at hvis mottaker får informasjonen igjennom flere kanaler, og at disse er i forskjellige format, vil mottaker få samme beskjed på flere måter - og dette tenkes å utdype forståelsen av budskapet gjennom flere fortolkninger. Slik kan det for eksempel være ved bruk av formelle og uformelle kanaler, at man printer noe informasjonsskriv som blir utdelt til arbeidere, som er da den formelle kanalen, mens snakkingen mellom medarbeidere kan være den uformelle kanalen, og de sammen kan utfylle tolkningene og informasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2020)

2.4 Motivasjon

Motivasjon er en dynamisk prosess som gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i vår atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Gjennom motivasjon blir man aktivert til å handle og styres mot spesifikke mål. Motivasjon gir oss en retning å følge, og hjelper oss med å opprettholde innsatsen over tid. Samtidig påvirker motivasjonen også intensiteten i vår atferd, det vil si hvor mye innsats og energi man legger i oppgavene man utfører. Vi bruker Kaufmann og Kaufmanns (2015) definisjon av motivasjon som *«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål»* (Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113).

Motivasjonen vår er drevet av insentiver som vi opplever som interessante, meningsfulle eller viktige. Når vi har insentiver som oppfyller disse kriteriene, oppstår en indre motivasjon som fører til en handling, som blir prioritert over noe annet. På denne måten forstår vi at insentivet *veker* belønningen ved handlingen, slik at *kostnadene* ved å utføre handlingen oppleves som relativt lavere. Med andre ord, når et insentiv anses som verdifullt, er man mer villige til å investere innsats og ressurser i handlingen fordi man ser belønningen som mer betydningsfull enn kostnaden.

Motivasjon er sentralt i implementering av en endring, da det bidrar til økt engasjement i endringsprosessen og deltagelse blant ansatte i endringsprosessen. Dette fører til at de ansatte mer sannsynlig aksepterer og adopterer endringen, og endrer sin atferd i tråd med endringsmålene.

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere hvordan vi gikk frem for å velge metode og hvorfor. Vi vil først gå igjennom metodevalget, etterfulgt av forskningsdesignet i oppgaven. Deretter vil vi vise til hvordan vi samlet inn empiri og hvordan dette blir brukt videre. Vi vil også diskutere feilkilder, og hvorvidt oppgaven er gyldig og pålitelig. Avslutningsvis vil vi ta for oss den etiske bakgrunnen.

3.1 Valg av metode

Målet med forskning er å gi gyldighet og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å gjøre dette må forskeren ha en strategi på hvordan man skal gå frem, og dette er da metoden (Jacobsen, 2015). Oftest skiller vi gjennom to typer av forskningsmetode, som er kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden blir brukt til å forske på bredden for å svare på spørsmål av typen 'hvor ofte' og 'hvor mange', og den kvalitative metoden går da i dybden for å svare på spørsmål om hvordan og hvorfor (Oppen, Mørk og Haus, 2020). Vi ønsker å undersøke hvordan ledelsen har kommunisert gjennom endringsprosessen, og hvordan dette har blitt mottatt av de ansatte. Derfor er en kvalitativ metode mest hensiktsmessig for å

avdekke dette. Siden den kvalitative metoden passer til «å forstå og forklare sosiale fenomener gjennom intervjuer, observasjon og dokumentanalyse» (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s. 31). I tillegg baserer en slik problemstilling seg på hvordan ulike individer oppfatter virkeligheten, som da er en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015).

3.2 Forskningsdesign

Som nevnt tidligere, så bruker kvalitatif metode flere forskjellige kilder til å tilegne seg data på, som for eksempel intervju, observasjon og dokumenter. Dette er fordi den kvalitative metoden forsker på de sosiale fenomener og hvordan individer tolker og oppfatter hendelser eller situasjoner. Dette fører til at informasjonen man får er mer unik og man kan i mindre grad generalisere informasjonen, siden det meste er situasjonsbasert. Man må i tillegg skape en viss nærhet til forskningsobjekter, for å kunne sette seg inn i andres livssituasjon og fortolke virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Hensikten med denne studien er å utforske kommunikasjonen i endringsprosessen. Dette har vi tenk å gjøre ved å samle inn data, for å så se sammenhengen mellom de ulike prosessene i kommunikasjonen og ledelses tiltak, samt hvordan operatørene oppfattet dette. Vi har valgt å samle inn data via et fokusgruppeintervju og fire individuelle intervjuer, i tillegg til noe relaterte dokumenter fra organisasjonen. For å besvare delproblemstillingene trengte vi begge perspektivene av kommunikasjonsprosessen, og den pågående endringen, i tillegg ville vi ha noen dokumenter for å understøtte påstander som kom underveis i intervjuene. Dermed ble fokusgruppeintervjuet gjennomført med ledelse. Ledelsen besto av tre informanter, og de fire andre ble gjennomført individuelt, disse informantene besto av to operatører og to teamledere. Alle var gjennomført fysisk for å skape en nærhet til informantene, tillit, åpenhet og bedre flyt i samtalen, i henhold til Jacobsen (2015).

3.3 Datainnsamling og intervjumetode

I vår case studie ønsker vi å gå i dybden på produksjonsbedriften. Vi vil drøfte forskningsspørsmålene som tar for seg begge perspektivene i kommunikasjonen, altså på hvilken måte ledelsen har kommunisert i endringsprosessen, og hvordan dette er blitt mottatt.

Det blir derfor viktig at utvalget vårt inkluderer begge disse perspektivene vi ønsker å undersøke i oppgaven.

Første beslutningen vi tok var bedriften vi skulle forske på. Vi ville helst ha en større produksjonsbedrift, dette førte til at vi tok kontakt med noen aktuelle bedrifter som passet våre kriterier. Det var frivillig å samarbeide med oss, og fikk derfor noen avslag før vi fikk et positivt svar. Som nevnt tidligere, har vi valgt å holde ulike former for intervjuer og i tillegg støtte oss på dokumenter. Informantene fra fokusgruppen ble valgt av HR-ansvarlig. De som ble valgt har ansvaret for endringen som skjer i bedriften. Grunnet kapasitet i oppgaven ble det en fokusgruppe framfor enkelte intervjuer. I tillegg er også ledelsen opptatte mennesker uten mye ekstra tid. Valget av kandidater til de individuelle intervjuene ble gjort relativt tilfeldig av ledelsen, basert på hvem som var tilgjengelig på tidspunktet. Et positivt fellestrekk for informantene, var at flere hadde jobbet gjennom lederskifter.

Det må nevnes at endringen vi undersøker startet et halvt år før intervjuene ble gjennomført. Dette innebar at de første informasjonsmøtene og avdelingsmøtene hadde funnet sted flere måneder før våre intervjuer ble gjennomført. Det er derfor mulig at noen av spørsmålene vi stilte kunne ha blitt glemt eller ikke husket nøyaktig av respondentene på grunn av tidsforløpet.

3.3.1 Dokumenter

Dokumentene knyttet til endringen som har skjedd inkluderer nyhetsbrev om omorganiseringen, organisasjonskartet og stillingsannonser. Informasjonen som hentes fra dokumentene er med på å underbygge informasjonen fra intervjuene. Dette skaper et mer helhetlig bilde av situasjonen, og styrker våre egne tolkninger.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

I oppgaven så trengte vi mer åpne svar og meninger fra intervju objektene, dermed har vi valgt å ha tilnærmet åpen intervjuform, for begge typene intervjuer. Jacobsen (2015) hevder at man må utarbeide en intervjuguide for å sikre at man kommer inn på temaer som er viktige for å belyse problemstillingen eller tematikken i undersøkelsen. Men intervjuguiden skal heller være et tema strukturering enn en oppramsing av spørsmål. Derfor lagde vi en enkel guide med spørsmål som var fordelt tematisk, slik at vi fikk gått inn på de viktigste temaene i vår oppgave.

Guidene ble lagd på en måte som tillot at intervjuobjektene kunne ta opp temaer vi ikke hadde tenkt over eller inkludert. Vi hadde spørsmål knyttet til hovedtemaene, for å sikre at vi fikk informasjon for oppgaven vår, og at vi kunne trekke tilbake til disse om samtalen gikk ut over interesseområdet. Vi fikk stort sett god flyt i samtalen, og informantene belyste interessante elementer vi ikke hadde tenkt over. Dette var noe som utvidet vår forståelse, og som bidro til å utvikle forskningsspørsmålene våre.

Intervjuene foregikk ansikt til ansikt i bedriftens lokaler. Noe som skaper et naturlig intervjusted, som kunne være med å påvirke svarenes troverdighet på en positiv måte (Jacobsen, 2015). Vi informerte alle om at vi vil ta opptak av samtalen for transkribering og samle riktig data, og de fikk utdelt et informasjonsskriv om deres rettigheter knyttet til dette. De kunne velge å akseptere dette eller ikke, om de ikke aksepterte dette skulle vi notere ned svarene. Alle aksepterte opptaket, og dermed kunne vi gå tilbake til rådata om det senere var behov for dette. Fokusgruppen ble intervjuet i ca. 1 time og 45 minutter, og de individuelle intervjuene varte i snitt 45 minutter.

3.4 Analyse av data

Vi valgte å transkribere intervjuene for å analysere empirien. Deretter gikk vi gjennom transkriberingen for å plukke ut viktige momenter i intervjuene. Disse ble samlet på et ark. Det ble foretatt en systematisering hvor momentene ble sortert etter problemstillingens tema, og hvilke grupper som sa hva. Slik kunne vi enklere hente inn data og sammenligne de ulike meningene i gruppene. I analysedelen har vi valgt å dele inn utvalget i tre grupper: ledelsen, operatører, og operatører med stillingsopprykk (teamleder). Dette er for å anonymisere intervjuobjektene. Empirien ble så drøftet opp mot teori og relevante dokumenter.

3.5 Gyldighet og troverdighet

«Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten.» (Jacobsen, 2015. s. 15). Dette peker på at gyldighet og troverdighet er grunnfundamentene i en forskningsprosess, og at forskning er til å bringe frem sannhet generelt. Så det er viktig å vurdere om det man har forsket på kan være sant, om man kan gjenta undersøkelsen og om

den er til å stole på. Så i denne delen skal vi drøfte begrepene validitet, reliabilitet og overførbarhet, for å vurdere problematikken ved den valgte metoden.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om at empirien som ble samlet inn er gyldig og relevant. Med gyldighet og relevans mener vi at denne dataen vi har samlet inn, faktisk svarer på forskningsspørsmålene (Jacobsen, 2015). Validitet er en absolutt nødvendighet for at undersøkelsen vår skal være meningsfull, tolkbar og generaliserbar (Oppen, Mørk og Haus, 2020). Det å vurdere validitet er komplekst, siden det er flere hensyn man må ta for å vurdere validiteten av empirien man har samlet inn. Dette kommer vi til å vurdere gjennom to deler, om intervjuobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten og om vi som forskere gir en sann representasjon av empirien.

Validiteten i denne oppgaven er sterkt avhengig av kildene til dataen vi har fått. Siden dataen vi samlet er situasjonsbasert. Når vi sier situasjonsbasert mener vi at det avhenger av sammenhengen og forholdene som akkurat denne arbeidsplassen har, og hva akkurat dette informasjonsobjektet mener med denne situasjonen.

Det er mulig vi har fått feilinformasjon eller ikke involvert de rette personene i forbindelse med endringen som har funnet sted. Vi går ut ifra at vi har fått med sentrale personer, spesielt når det gjelder ledelsen som har initiert endringen, noe som bidrar til å styrke denne delen av datasettet. fra den andre siden, sett fra de ansattes perspektiv, kan man vurdere hvor sentrale disse personene er i forhold til endringen, og dermed hvor godt den delen representerer hele bedriftens utvalg, i forhold til forskningsspørsmålene. Selv om det var de ansatte som skulle være påvirket av endringen på en eller annen måte, er det ikke nødvendigvis de som ble mest berørt av den.

I tillegg så fokuserte vi på å ikke ha ledende spørsmål i intervjuguiden, for å få intervjuobjektene til å si egne betraktninger, for å styrke empirien. Men iblant kunne det vært vanskelig å holde intervjuobjektene innenfor tematikken vi var inne på, og det kunne forekomme spontane ledende spørsmål, som igjen svekket empirien vi samlet inn. En annen ting er at de kunne fortelle oss det vi ville høre eller det ledelsen i organisasjonen ville høre. Selv om det ble påpekt at intervjuene ble anonymisert og at ingen skulle kunne identifisere hvem som sa hva, er dette noe som kunne påvirke svarene vi fikk. Dette kan ha påvirket alle intervjuene våre, også av ledelsen, ettersom alle informantene har ledd over seg i

organisasjonen. Intervjuobjektene vil også være påvirket av oss som forskere, for de lager en relasjon til oss, noe som betyr at de kan ønske å opptre annerledes for oss enn de ville ha gjort til vanlig.

Som forskere har vi ansvaret for å tolke og representere dataen på en nøyaktig og pålitelig måte. I analyseprosessen må vi ofte foreta visse forenklinger, systematisere og tilføre ekstra informasjon for å oppnå en meningsfull tolkning av dataen. (Jacobsen, 2015). Dette medfører en fare for at vi går bort fra den faktiske dataen, til å legge inn våre meninger og fordommer. For å styrke validiteten av oppgaven, har vi valgt å foreta oss en kritisk gjennomgang av resultater. Dette gjør vi ved å sette oss sammen og se på sammenhengene i hypotesen vår og de faktiske resultatene, og om resultatene vi får kan ha en annen grunn enn det vi tenker.

3.5.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes hvor pålitelig oppgaven vår er. Dette handler om at selve undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Dette vil vi diskutere i lys av disse tre delene; undersøkelsesopplegg, kontekst for datainnsamling og analysen av dataene.

Undersøkelsesopplegg er hvordan vi har planlagt og gjennomført intervjuene. Tidligere har vi presentert hvordan intervjuene var planlagt og foregikk. Intervjuene var ansikt til ansikt som medfører til at undersøkelsesobjektet ble utsatt for ulike signaler og impulser (Jacobsen, 2015). Disse signalene kan være: hvordan vi oppførte oss, holdningen vår og hvordan vi handlet og reagerte i ulike situasjoner. Selv om vi prøvde å oppføre oss likt med alle så er det ikke entydig at alle oppfattet oss likt. Dette var med på å påvirke hvordan intervjuobjekter oppførte seg og hvordan de handlet, noe som er beskrevet også i validitetsdelen. Vi har prøvd å styrke denne påliteligheten i oppgaven vår, ved å ha flere forskjellige intervjuobjekter på operatørsiden. Generelt vil vi si at ved gruppeintervjuet så er påliteligheten en del lavere, for da kan det hende at intervjuobjektene også påvirket hverandre i svarene. Vi vurderer gruppeintervjuet som å produsere et troverdig bilde av ledelsens oppfatning. Ettersom de i utgangspunktet vil være samkjørte i forhold til endringsprosessen, men at de likevel vil være en gruppe som tør å si sine egne meninger.

Kontekst er de forholdene informasjonen blir samlet inn i (Jacobsen, 2015). Noe som er nevnt tidligere er at intervjuene foregikk i naturlige omgivelser, dette var med på å påvirke

reliabilitet. Med naturlige omgivelser mener vi, at intervjuet foregikk i en sammenheng som er vanlig for undersøkelsesobjektene (Jacobsen, 2015). Dette var med på å gjøre undersøkelsesobjektene tryggere og at de kunne opptre mer naturlig, men på den andre siden er vi som forskere dårligere tilpasset til omgivelsene, og det kan være vanskeligere for oss å passe inn i situasjonen. Samtidig har vi ikke så mye erfaring fra denne typen intervju, som fører til at vi stiller svakere i denne situasjonen, og har lavere tilpasningsevne ved tolkning av situasjonen.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generalisere til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015). Siden dette er en casestudie så vil hovedspørsmålet være, om «*hvorvidt det man finner i en case, kan generaliserer til andre caser.*» (Jacobsen, 2015, s. 228). Men som nevnt tidligere, vil en kvalitativ undersøkelse i utgangspunktet ha begrenset overførbarhet.

Hvorvidt vi kan generalisere casen vår avhenger av utvalget og antall utvalgte. Vi kommer til å vurdere om vår case kan generaliseres til andre deler av organisasjonen, siden det er en divisjonalisert organisasjon. En divisjonalisert organisasjon vil si at bedriften er et enkelt ledd i et konsern. Det er flere uavhengige enheter som studiet vårt i så fall vil kunne generalisere til. Utvalget vårt er såpass lite og vi har ikke oppnådd en metning av informanter, ettersom det var nye ting som kom opp under hvert intervju, at det er vanskelig å si om det kan generaliseres til noe større utvalg. I tillegg så har vi ikke foretatt oss noe spesielle kriterier i valget av intervjuobjektene som støtter generaliseringen av casen vår. Dette kan være at funne som ble gjort i denne forskningen kan være gyldige i andre sammenhenger, men det er klare begrensninger hvorvidt vår case kan generalisere.

3.6 Etikk

Det er viktig å undersøke konsekvensene vår forskning har på forskningsobjektene og samfunnet generelt, for å vurdere om det vil forekomme noen etiske dilemmaer og sette seg noen etiske prinsipper på forhånd (Jacobsen, 2015). Derfor har vi valgt å bruke DNFK (de nasjonale forskningsetiske komiteene) sine forskningsprinsipper. Dette på bakgrunn av vår behandling av personopplysninger og direkte kontakt med enkeltpersoner. I tillegg så har

DNFK utarbeidet en del retningslinjer for god forskningsetikk, for at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige (DNFK, 2019).

Disse prinsippene går ut på respekt overfor forskningsobjektene, at vår forskning skal bidra til noe godt, at vi som forskere er rettferdige og troverdige. Oppgaven har diskutert en del av dette i forrige delkapittel, om troverdighet og gyldighet.

I tillegg har vi sendt søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata), og fått godkjent prosjektet. I vår datainnsamling kan vi få inn sensitive personopplysninger og har fått samtykke av intervjuobjektene til dette. Disse blir likevel ikke inkludert i vårt prosjekt, da vi bruker opplysninger med lav personvernulempe. Informantene ble informert om sine rettigheter og fikk utdelt et informasjonsskriv om disse, med mulighet om å trekke seg når som helst i prosjektet. De ble også informert om at alt av informasjon som blir tatt i bruk i oppgaven blir anonymisert, og resten blir slettet etter prosjektets slutt.

Likevel så har vi hatt noen etiske dilemmaer knyttet til anonymiseringen, og derfor har vi valgt å unngå direkte sitater fra deler av utvalget for å beholde anonymiteten. Dette er fordi det kom frem funn som gjorde at grupperingen i oppgaven ble veldig tydelig, og gjorde at anonymisering ble utfordrende, ettersom interne personer i bedriften kunne ha identifisert hvem som sa hva. Vi har derfor valgt å ikke skille de enkelte informantene, men heller gruppere de sammen for å styrke anonymiseringen i framleggingen av analysen.

Vi har i tillegg kontaktet de personene som var mest utsatt, for å sikre anonymiseringen. Vi hadde en telefonsamtale med involverte og informerte de om problematikken knyttet til anonymiseringen og funnene vi har. Vi har fortalt hvordan oppgaven kommer til å vise frem funnene fra intervjuene, og de godkjente måten vi gjorde dette på. Dette problemet kunne også blitt løst på andre måter, men grunnen til tid og kapasitet, har vi valgt denne metoden. Vi vil også nevne at vår samarbeidspartner ønsker å forbli anonym, derfor har vi valgt å generalisere beskrivelsen av organisasjonen og annen generell informasjon. Samt at vi ikke kommer til å vedlegge de interne dokumentene vi har fått.

4.0 Analyse og resultat

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra intervjuene. Vi har valgt å starte med hvordan informantene har opplevd situasjonen under tidligere ledelse først, før vi presenterer hva den nåværende ledelsen har gjort i endringsprosessen, og avslutte med hvordan de ansatte har oppfattet og opplevd dette. På denne måten får vi en kronologisk rekkefølge på tematikken i forskningsspørsmålene våre.

4.1 På hvilken måte kan erfaringer fra tidligere ledelse ha påvirket kommunikasjonsprosessen?

4.1.1 Situasjonsbakgrunn og tidligere erfaringer

Vår forståelse av den tidligere situasjonen ble informert av ledelsens begrunnelse i hvorfor endringen behøvdtes. Da ledelsen ble ansatt foretok de grundige analyser av bedriften og observerte hvordan den fungerte. De så at bedriften hadde problemer knyttet til kvalitet og effektivitet i produksjonen, av mangel på ledelse, struktur og klare rammer, og hvor finansielle parametere tilsa at situasjonen ikke var bærekraftig på lengre sikt. Det framkom også gjennom medarbeiderundersøkelse at ansatte ikke følte seg sett på jobb, og at trivselen ikke var spesielt god.

Ledelsen hadde også et inntrykk av at tidligere ledelse hadde en relativt diktatorisk stil, og at det var uryddige prosesser, og at dette hadde påvirket relasjonen mellom gruppene; *«Noe som jeg opplevde ganske fort var at tillitten mellom ansatte og ledelsen var veldig tynnslitt»*. *«(rekrutterings-) prosessen har ikke på langt nær vært så grundige før som nå. Der har det vært litt mer tilfeldig hvordan folk har blitt pekt ut til å bli arbeidsledere uten å ha noe god prosess»*.

Vi observerte samsvarende inntrykk da vi spurte de ansatte om hvordan det hadde vært under tidligere ledelse. Det ble nevnt at den tidligere ledelsen hadde et fokus på å spare penger, noe som førte til at de nedprioriterte vedlikehold på maskinparken. Over tid førte det til at den maskinelle kapasiteten ble redusert, og at det ble stilt større krav til de ansatte for å øke deres

produktiviteten. Overutnyttelsen av de ansatte, og det påfølgende presset gjorde at ansatte ble utbrent, og at bedriften fikk et høyt sykefravær.

De ansatte opplevde også at når de tok opp problemer de hadde i produksjonslinjen ble ikke dette prioritert i ledelsens planer. Dette førte til at ansatte også sluttet å rapportere utfordringer, fordi det falt for døve ører. Dette reduserte motivasjonen blant de ansatte, og det utviklet seg en likegyldighet på bakgrunn av at ledelsen også ble oppfattet som likegyldige. Det var også opplevelser av at ledelsen ikke hadde konkrete eller klare planer for hva de skulle gjøre. Når det ble igangsatt tiltak, ble disse nærmest avvirket vilkårlig. Det ble også sagt at ledelsen hadde drevet med «*triksing og miksing*», fordi de meddelte at alt gikk fint, men hvor de ansatte som jobbet i produksjonslinjen observerte at det var mye som gikk galt. Dette førte til at ansatte oppfattet at ledelsen var uærlige og skjulte hvordan situasjonen i bedriften faktisk var.

Ledelsen oppfatter at tidligere ledelse har hatt påvirkning på bedriften i ganske stor grad. Dette har gjort at det er mye å rydde opp i, men fordi det er tydelig kontrast på lederstilene, vil dette gi deres tilnærming en medvind som tenker å lette prosessen. Det vil være mye å rydde opp i, men ved å møte de ansatte med et ønske om dialog blir de også positivt tatt imot.

4.1.2 Hvordan ser vi erfaringene fra tidligere ledelse?

Intervjuene våre gav et innblikk i hva slags erfaringer de ansatte har hatt med tidligere ledelse. Vi får et bilde av en ledergruppe som har et kortsiktig fokus, og som måtte drive brannslukking for å nå produksjonsmålene. Dette resulterte i stor frustrasjon og misnøye, og resulterte i forholdet ledelsen karakteriserte som veldig tynnslitt.

4.2 På hvilken måte har ledelsen kommunisert i endringsprosessen?

4.2.1 Bakgrunn for endringen

Fra samtale med ledelsen og tilgang til interne nyhetsbrev forstår vi at en del av hensikten med endringen var å styrke tilknytningen i organisasjonssystemet for å fremme bedre informasjonsflyt ved tettere samarbeid. Ved å dele opp personalansvaret til mindre grupper, fra 70 til mellom 15 og 25, vil man få anledning til å se og høre produksjonsmedarbeiderne, og hvilke utfordringer de sliter med i arbeidshverdagen sin. Dette legger til rette for at

produksjonsmedarbeiderne får større påvirkningskraft i sammenheng med hvilke problemer som blir fokusert og hva som blir forbedret. De mindre teamene vil også etter hvert få mer helhetlig ansvar over sine produksjonslinjer, slik at den individuelle kompetansen som gjerne er taus kan spres til kolleger og hele teamene gjennom samarbeid. Dette vil gjøre teamene mer autonome, slik at de kan få fokusert på å tilpasse aktivitetene og forbedre prosessene selv.

4.2.2 På hvilken måte har det blitt kommunisert; fysiske kommunikasjonskanaler

Ledelsen har vært opptatt av å formidle bakgrunnen for endringen, og hvordan den vil bidra til forbedringer. Det har vært et fokus på å være ryddige, transparente, og få klar kommunikasjon gjennom hele prosessen. Kommunikasjonen om endringsprosessen startet med et informasjonsmøte i november, hvor ledelsen presenterte seg, ga status på hvordan situasjonen var, og informerte om at det ville komme noen endringer.

- *«Vi begynte med små drypp allerede i november at det vil bli en endring, og at vi kommer tilbake igjen med detaljer. Så hadde vi et informasjonsmøte før jul, hvor jeg sa veldig grovt at vi vil gjøre en omorganisering, det blir et til ledernivå, også kommer det mer informasjon på det i nyåret». «Vi skal ikke revolusjonere, men vi skal bygge på det gode, men først må vi bruke noe tid på å analysere situasjonen, så skal vi komme tilbake igjen og fortelle mer i detalj hva vi skal gjøre».*

Ledelsen ga på denne måten innsikt i at det vil komme en endring, og hva den, grovt sett, ville gå ut på. I tillegg forklarte de hva hensikten bak var, og hvordan det skulle forbedre bedriften i den situasjonen det var utviklet til.

- *«Så kjørte vi tre (avdelings-) møter og får med stort sett alle ansatte, face to face». «Vi hadde avdelingsmøter med samtlige avdelinger, hvor jeg forklarte logikken bak – først starte med analyse, dette har jeg observert og her ser jeg utfordringene ligger. Det å se behovene som ligger hos mennesker og i det rent maskinelle; det er umulig hvis du skal håndtere 70 maskiner og 70 mennesker. Det er på en måte grunnsteinene her, vi må dele opp, vi får mindre team som blir mer autonome, som har eget mandat å jobbe ut fra, alle innenfor samme spilleregler mot samme mål. Da må vi ha inn et ledernivå til, også forklarte jeg hvorfor strukturen blir seende sånn ut, og hva de forskjellige funksjoner og roller er tilsatt for å gjøre.».*

Disse avdelingsmøtene var åpne for alle, og ettersom bedriften kjører skiftordning gikk møtene over 2-3 uker for å inkludere alle skiftene. Dette var viktig, for å gi alle samme forklaring, slik at alle kunne få medbestemmelse.

4.2.3 På hvilken måte har det blitt kommunisert; Ikke-fysiske kommunikasjonskanaler

Etter de fysiske møtene formidlet ledelsen stillingsbeskrivelsene, og fortsatte å spre informasjon om endringen via nyhetsbrev, om tre gjennomgående punkter for å skape rød tråd. Disse tre punktene handlet om at bakgrunn og målsetting for endringen, og var om tettere oppfølging og forhold til ledere, fokus på utvikling og forbedring, og etablere mindre team for å få større autonomi.

Av de ikke-fysiske kommunikasjonskanalene som ble brukt til å kommunisere fra organisasjon til ansatte inkluderer Blackbox, SMS, mail og intranett.

Blackbox er en stor skjerm som henger i hver avdeling, og som viser rullerende lysbilder med informasjon til personalet. Mail-tilgang finnes på en stasjonær pc sentralt i avdelingene, hvor alle har tilgang og innsyn i mail-innboksen. SMS brukes som en kanal for å kunne nå ut til alle, men vil være brukt om ikke-sensitiv informasjon, som informasjon om møter og innkallelse, eller direkte kommunikasjon med enkelte ansatte. Intranett er også tilgjengelig som en kilde som inneholder «*alt man kan lure på*», og vil ha en stor mengde informasjon og som også har en arkiv-funksjon.

4.2.4 Rekrutteringsprosessen

I forbindelse med rekrutteringen til de nye stillingene var det som nevnt tidligere at ansatte opplevde manglende ryddighet i interne ansettelsesprosesser. Ledelsen er bevisste på behovet for å endre dette, og det ble et viktig punkt å understreke hvordan rekrutteringsprosessen ville foregå. Både for å oppmuntre til så mange søkere som mulig, og for å vise kontrast til tidligere prosesser: «*det var også noe som kom inn, at det var mange som vegret seg til å søke, nettopp fordi de hadde prøvd å søke internt tidligere, men det var allerede på en måte forutbestemt hvem som skulle få den (stillingen). Så de ga tilbakemelding på at prosessen tidligere ikke har vært så ryddig på dette.*».

Det ble understreket at denne prosessen ville være fullstendig objektiv, der søkerne blir vurdert i henhold til de kravene som var utlyst i stillingsbeskrivelsen. Dette måtte også presiseres for tillitsvalgte, da det initielt var for få søkere til de utlyste stillingene, slik at de kunne formidle til, og oppfordre søkere.

4.2.5 Involvering (og motivering)

Ledelsens fokus på å spre informasjon vil være viktig for å gjøre mottaket og implementeringen av endringsprosessen så smidig som mulig, ved å skape engasjement og medeierskap. Det vil også være viktig for å tilrettelegge for å bygge relasjon mellom denne nye ledelsen og de ansatte, slik at endringene som gjøres vil vedvare og fortsette å være gode. Noe ledelsen uttaler som at;

- *«Informasjon skaper forutsetninger for involvering, involvering gir eierskap, og der ligger det mye motivasjon».*
- *«Derfor er akkurat den kommunikasjonsbiten noe vi jobber veldig mye med. Det er ikke bare i endringsprosessen, vi prøver å være tydelige hele tiden for akkurat å skape den involveringen.*

Ledelsen har involvert ansatte direkte i endringsprosessen, og ikke bare gjennom å spre informasjon. De har vært arkitektene bak endringen, funnet grunnlaget for, og utformet en løsning som skal adressere problemene i bedriften. Denne har de også presentert til et utvalg av ansatte, som avdelingsledere og tillitsvalgte, åpnet opp for dialog og innvendinger, og som har vurdert løsningen som god.

4.2.6 Tiltak for å bygge/gjenopprette relasjon og tillit

Ledelsen har også gjort andre tiltak for å vise nærhet til de ansatte, og understreke at alle jobber på samme lag mot samme mål. Ved å flytte kontorene fra en tidligere separatert avdeling og ut i selve produksjonen. Ledelsen forklarte bakgrunnen for tiltaket som: *«Vi er ikke bare her for å drive ledelsesgreier – vi er med dem, vi er samme gjeng, har på vernesko og fabrikkjakke. Og det har vi brukt mye tid på, at vi er en gjeng, ett fotballag med litt flere spillere som gjør hverandre gode. Det er budskapet vi har hatt hele tiden – vi har en stor jobb å gjøre, men det gjør vi sammen, og ikke hver for oss».* Vi ser motivasjonen bak tiltaket som å bygge relasjon til de ansatte - at de får fysisk nærhet, og viser seg i samme klær vil være noe som kommuniserer solidaritet og likhet.

4.2.7 På hvilken måte har ledelsen kommunisert?

Vi kan se at ledelsen har hatt et fokus på å gjøre et grundig arbeid i forbindelse med endringsprosessen, og at kommunikasjon og involvering har vært viktige punkter. Vi ser hvordan dette fokuset vil kunne bidra til å skape engasjement og aksept om endringen. Ved å

ha transparente prosesser, og å vise at disse er ryddige og faktabaserte, vil dette også kunne bygge opp tilliten til de ansatte, og bidra til at endringsprosessen vil få en varig effekt.

4.3 -Hvordan har dette blitt mottatt av de ansatte?

4.3.1 Hva forstås som bakgrunnen for endringen?

I intervjuene spurte vi om hva bakgrunnen for omorganiseringen var, her observerer vi et tydelig skille. Teamlederne forklarer bakgrunnen for endringen som at:

- *«før hadde det jo vært 70 personer under en arbeidsleder, mens nå er det delt opp i mindre grupper for å kunne følge produksjonen tettere»*
- *«(omorganiseringa) var for å snu de dårlige trendene som var her, både personal- og produksjonsmessig. Arbeidsmiljøet var dårlig, og deler ut av fabrikken var dårlig, antallmessig, kvalitetsmessig var vi der»*
- *«Endringen ble satt i gang bår vi fikk ny toppledelse her, også tok de en oversikt og så at vi kjørte med litt feil struktur, og de ønsker ny struktur på ledelsesmønsteret våres. Vi klarte ikke å følge opp det vi ønsker å følge opp, så nå har vi fordelt ansvar utover så vi klarer å holde det oppe».*

Operatørene forteller at bedriften hadde betydelige problemer som måtte løses opp i, men gir ikke like stor detalj på hva som gjøres eller hvorfor.

Dette er interessant, ettersom både teamledere og operatører i utgangspunktet hadde relativt like stillinger i startfasen av endringen, og da dette først ble kommunisert.

4.3.2 Informasjon og reaksjoner:

Reaksjoner-

Vi får oppgitt at ledelsen utelukkende har fått positive tilbakemeldinger, og at de ansatte har tillit til prosessen. Dette samsvarer også med inntrykket vi fikk, hvor de fortalte at de så omorganiseringen som positiv og nødvendig. Dette ble likevel kvalifisert med at det fremdeles var tidlig og at mye kunne skje. Men det var bred forståelse for at de nye teamlederne hadde en læringskurve foran seg.

Initielt var det noe skepsis blant de ansatte, noe ledelsen også opplevde, men forstod som naturlig når det kommer nye ledere som vil gjøre endringer – og at dette skaper usikkerhet

fordi man vet hva man har, men ikke nødvendigvis hva man får. Vi opplever fremdeles at operatørene er delvis reserverte mot å ta alt ledelsen sier for god fisk, men dette er også ledelsen klar over, ettersom det tar lang tid å bygge en meningsfylt relasjon og tillit. Teamlederne ser at folk er tilpasningsdyktige, og at de som eventuelt ikke tar imot budskapet kanskje bare behøver litt ekstra forklaring eller klarere beskjeder før de kommer rundt.

Operatørene opplever det ikke som om de har fått informasjon fra ledelsen om endringen, og savner en forklaring på hva som gjøres, og hvorfor. Teamlederen sier på sin side at de er fornøyde med informasjonsmengden, og at det har vært klare beskjeder.

Her observerer vi altså at det har skjedd et brudd i kommunikasjonen, hvor informasjon har nådd teamlederne, men ikke operatørene.

Vi forstår det som at operatørene ikke har mottatt informasjon utenom møtene tidlig i endringsprosessen. Som nevnt foregikk disse møtene et halvt år før intervjuene, noe som kan ha vært grunnen til at de ikke kan gi like omfattende bakgrunn for endringsprosessen. Likevel har de ikke fått med seg ytterligere informasjon.

4.3.3 Bruk av kommunikasjonskanaler

Vi ser at de fysiske møtene har vært primærkilden til informasjon om endringen, og at andre formelle kommunikasjonskanaler blir mindre brukt enn uformelle – altså at informasjon også har blitt videreformidlet via kolleger.

Operatørene vet om kommunikasjonskanaler hvor de kan hente informasjon, men opplever disse som tungvinte eller tidkrevende, og derfor brukes de ikke i stor grad. Det prioriteres heller å utføre arbeidsoppgaver, eller egen fritid dersom man er ferdig på jobb.

På denne måten forstår vi at *innsatsen* som kreves for å tilegne seg informasjon er for stor i forhold til *verdien* man potensielt kan oppnå, særlig om man vurderer informasjonen som irrelevant. Dette ser vi spesielt i forhold til mail og intranett, som krever større innsats enn Blackbox og møter, og at derfor er de sistnevnte foretrukne kommunikasjonskanaler.

Likevel oppfattes Blackbox som tidkrevende, fordi lysbildene kan gå for fort til at man rekker å lese ferdig. Dette vil gjøre at man må stå en hel runde for å få med seg budskapet. Ved å bruke mye tid på dette vil man få mindre tid til arbeidsoppgavene sine, noe som oppleves stressende.

Et forslag fra informantene for å tilgjengeliggjøre og nå ut til flere, var å skrive ut informasjonen og legge dette fysisk på teambord eller i spisesal. På denne måten kan man bla

gjennom informasjonen i eget tempo, som vil redusere den krevde *innsatsen* for å samle informasjon. Dette vil også kunne bidra til sosial spredning av informasjonen via samtaler med kollegaer, og dermed skape engasjement og stimulere en uformell kommunikasjonskanal med informasjon ledelsen ønsker å spre.

Et annet forslag var å holde fysiske regelmessige møter for å informere de ansatte om bedriftens status, planen videre og for å svare på eventuelle spørsmål. Informanten vurderte at opp til hver tredje måned ville dekke de ansattes informasjonsbehov om utviklingen på internt bedriftsnivå.

Til forskjell fra nåværende kommunikasjon vil forslagene i større grad tilgjengeliggjøre informasjonen fordi *kostnaden* er redusert.

4.3.4 Involvering (og motivering)

I forhold til motivasjon er det nevneverdig at operatørene vi snakket med ikke hadde interesse av å søke på de nye stillingene - Teamlederne vi snakket med har i motsetning hatt interesse av dette. Fordi informasjonen er knyttet til å oppnå stillingsopptrykk, vil den ha større instrumentell verdi og gjøre denne gruppen mer informasjonssøkende. Dette motivasjonsrelaterte skillet gjør at teamlederne har en *mindre relativ kostnad* knyttet til informasjonsinnhenting.

I sammenheng med involvering oppfatter vi at både operatører og teamledere hadde ønsket mer involvering i utformingen av endringsprosessen. Oppfatningen er at ledelsen antakelig har involvert høyere stillinger mer – og at dette er bra fordi da har de involvert noen.

Et forslag knyttet til dette var at ledelsen kunne ha involvert de ansatte ved å ha holdt en anonymisert undersøkelse, hvor ansatte kunne meddele sine meninger og perspektiver uten å 'bli tatt for det' senere. På denne måten kunne ledelsen ha fått tilgang til flere perspektiver og et større kompetansespekter – og de ansatte hadde fått muligheten til å føle at hadde bidratt og potensielt utviklet mer medeierskap i utviklingen av arbeidsplassen sin. Det var imidlertid forståelse for at dette ville tatt tid ledelsen kanskje ikke hadde, ettersom de antakeligvis hadde press på seg fra sine ledere.

Teamledere har blitt noe involvert for å komme med innspill i hvordan de ønsket å ha det – dette var noe som ga følelsen av eieransvar, og motiverte.

Operatørene opplever også at de i større grad enn tidligere har blitt involvert, men ikke i sammenheng med endringsprosessen.

Likevel er det mindre strukturelle tiltak som har bidratt til å motivere operatørene. Ledelsen oppfattes som langt mer synlig nå enn tidligere, noe som vi forstår som en forbedring. At de hilser, slår av en prat og spør hvordan det går, gjør at operatørene føler seg sett og verdsatt, noe som oppleves som svært betydningsfullt. Det at ledelsen er mer fysisk til stedet i produksjonen og ser hva operatørene spesifikt jobber med, oppfattes som bra fordi det gir ledelsen en bedre forståelse av operatørenes behov.

Men det har også vært negative tilbakemeldinger og bekymringer knyttet til deres flytting av kontor. Ledelsens nærvær i produksjonslinjene kan føre til frustrasjon, fordi de kan føle seg overvåket og ikke tørr å ta en pause eller gå bort fra maskinen.

En informant fortalte at kommentarer som til '*om de hadde nok å gjøre?*' ville oppfattes mildere, om en teamleder operatørene kjente sa det, enn *toppledelsen*. Det var forståelig at om man observerte noe at det var fort gjort å kommentere på det, men at dette var en uheldig måte å håndtere det på.

En informant fortalte også at avdelingen hadde hatt et rykte på seg for at de var late, og vi oppfatter det som at det også kan være bekymringer knyttet til å bekrefte dette ryktet.

En annen informant nevnte også at når ledelsen er fysisk nære de ansatte, skaper det en situasjon som kan undergrave strukturen om de ansatte henvender seg direkte til toppledelsen – og motsatt. Informanten kommenterte at det er enkelt å lage strukturer, men utfordringen ligger i å holde den. Med tanke på atferdsmønster under tidligere ledelse, hvor man måtte ta tak i en leder når de gikk forbi, kan dette også være et enkelt mønster å falle tilbake i.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte våre funn som ble presentert i kapittel 4 opp mot teorien, og diskutere forskningsspørsmålene

5.1 På hvilken måte har erfaringer fra tidligere ledelse kunne påvirket kommunikasjonsprosessen?

I sammenheng med forskningsspørsmålet om hvordan tidligere erfaringer har påvirket endringsprosessen, vil vi se funnene våre i lys av Haslams forståelse av sosial identitet og gruppetenkning i sammenheng med Scheins forståelse av kulturdannelse.

Vi forstår det som at de ansattes erfaringer med tidligere ledelse har vært påvirkende faktorer i vår undersøkelse.

De ansattes negative erfaringer med tidligere ledelse ser ut til å ha gitt en oppfatning av 'ledelsen' som en separert gruppe. Uavhengig av om det har vært en enhetlig gruppe i bedriften tidligere, eller om det alltid har vært en viss separasjon, vil disse erfaringene bidra til å tydeliggjøre dette skillet. På denne måten vil det kunne ha utviklet seg en sosial enhet blant de ansatte, som vil gi en linse for å tolke andre grupper igjennom. Fordi forventningene vi har til andre grupper kommer av våre erfaringer, forstår vi at de ansatte kan oppleve frustrasjon knyttet til gruppen 'ledelsen' - nettopp fordi negativ atferd har blitt observert og bekreftet tidligere.

Til den grad de negative oppfatningene er internaliserte og blir grunnleggende antakelser, blir kommunikasjonsbarrierene betydeligere og vanskeligere å overkomme.

Hvis det dermed er grunnleggende antakelser om at ledelsen ikke snakker sant, at de handler vilkårlig og at de ikke har ryddige prosesser, vil man ikke ha grunn til å vurdere deres kommunikasjon som verdifull.

Det ser ikke ut som om dette er tilfellet i vår undersøkelse, vi er ikke under oppfatningen at de uttalte erfaringene fra tidligere ledelse har gjennomgått en slik kognitiv transformasjon. Men det bør nevnes at vi heller ikke kan forvente å avdekke slike antakelser på bakgrunn av våre samtaler. Ettersom informantene våre ikke nødvendigvis vil være klar over sine grunnleggende antakelser, og at undersøkelsen vår ikke har vært omfattende nok.

Vi er likevel under oppfatningen at det har blitt en separasjon mellom gruppene 'ansatte' og 'ledelse', og at dette har gitt noen gruppeforventninger som fører til skepsis og reservasjon mot 'ledelsen'. Som ledelsen nevner var det et tynnslikt forhold mellom gruppene, noe vi ser i denne sammenhengen. Dette vil være mekanismer i sosial interaksjon som også kategoriseres som støy i kommunikasjonsprosessen. Ettersom friksjonen av forskjellige gruppers fortolkningsrammer vil fungere som barrierer mot effektiv kommunikasjon.

Vi anser også dette som faktorer som påvirker de ansattes initiale motivasjon og engasjementet for tiltak ledelsen igangsetter. Noe som vil påvirke hvordan vi kan forvente at omstillingskurven utvikler seg i en endringsprosess.

5.2 På hvilken måte har ledelsen kommunisert i endringsprosessen? – og hvordan har dette blitt mottatt av de ansatte?

Gjennom samtaler med informantene våre framkommer det to distinkte perspektiver på endringsprosessen, både i forhold til den opplevde informasjonstilgangen, og i vurdering av selve kommunikasjonsprosessen. Som vi ser har disse en sammenheng, ettersom teamledere vurderer informasjonsmengden som god vil dette naturlig påvirke deres vurdering av kommunikasjonsprosessen som god. Vi har imidlertid fått et annet bilde av operatørens vurdering, ettersom de opplever å ikke ha fått særlig informasjon om endringsprosessen, og dermed ikke heller vurderer kommunikasjonsprosessen som god.

I forhold til de to forskningsspørsmålene våre som går ut på å undersøke hvordan ledelsen har kommunisert i endringsprosessen, og hvordan dette har blitt mottatt blir dette skillet et interessant funn. På den ene siden uttrykker ledelsen viktigheten av å informere og skape forståelse rundt endringsprosessen, noe vi finner at de delvis har gjort. På den andre siden forstår vi det som at den største gruppen av ansatte, operatørene, ikke opplever å ha fått særlig informasjon.

5.2.1 Endringsprosessen

Det å undersøke endringsprosessen kan gi oss en innsikt i framgangsmåte for å implementere endringer i bedriften. I endringsprosessen vil det være normalt å møte motstand fra ansatte fordi mennesker har en tendens til å være motvillige mot forandringer. Det er derfor viktig å forstå hvordan man best kan håndtere denne motstanden. Ved å undersøke endringsprosessen

kan vi få en viss forklaring på hvorfor man kan forvente enkelte reaksjoner, og kan dermed plassere caset på et stadium i omstillingskurven. Dette gir oss mulighet for å få innsikt i hvilken utvikling man kan forvente videre.

Innledningsvis vil vi forsøke å plassere den nåværende situasjonen i Scott og Jeffes omstillingskurve fordi det gir oss en innsikt i hvordan ledelsen har håndtert endringsprosessen. Vi vil gå igjennom Lewins tre faser knytte de til vår forståelse av endringsprosessen i caset vårt. Det er verdt å merke seg at endringsprosessen fremdeles pågår, og organisasjonen er for tiden i gjennomføringsfasen i Lewins modell. Likevel vil vi dele vår oppfatning av hvordan den siste fasen utvikler seg i bedriften.

I endringsprosessen kjenner vi igjen Scott og Jeffes omstillingskurve, som beskriver enkeltpersoners reaksjonsstadier. I første fasen i Lewins modell, opptiningsfasen, er det viktig å skape erkjennelse i organisasjonen av at endringen er nødvendig. Ledelsen har gjort tiltak for å formidle dette, fra fysiske informasjonsmøter og 'drypp' over lengre tid. I endringsprosessen har ledelsen brukt en kontinuerlig kommunikasjonsstrategi, for å begrunne nødvendigheten av endringen. Dette ser ut til å ha vært hensiktsmessig, ettersom det ikke har oppstått stor motstand mot endringen. Strategien kan ha bidratt til at dette, men vi fikk likevel et inntrykk av at de ansatte allerede så et behov for endring. Det er også verdt å merke at informantene anser møtene som den mest effektive kanalen, og de ikke-fysiske kanaler blir mindre brukt.

I andre fasen i Lewins modell, gjennomføringsfasen, blir endringen reell. Her har ledelsen rekruttert internt til flere stillinger i produksjonsavdelingen, noe som har resultert i at personalansvaret blir delt opp i mindre team. Hensikten er å oppnå tettere personaloppfølging, samt bedre struktur og informasjonsflyt i organisasjonen. Ledelsen har møtt utfordringer i rekrutteringsprosessen på grunn av lav søkermengde i begynnelsen, noe som kan skyldes av tidligere negative erfaringer blant de ansatte. For å øke antallet søkere har ledelsen vært nødt til å fremheve at rekrutteringen gjennomføres på en rettferdig og transparent måte.

I tredje fasen av endringsprosessen, som er fasen for å opprettholde endringen, kan vi si at bedriften har nådd stabilt punkt, hvor endringen ble tidlig akseptert i prosessen. Likevel har det vært kommunikasjonssvikt mellom ledelsen og operatørene i bedriften, som kan skyldes av at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om omorganiseringen fra kommunikasjonsskanalene de bruker.

5.2.2 Reaksjonsprosessen

Selv om deler av ansatte er reserverte, fremkom det i intervjuene med informantene at de ansatte ser endringen som en positiv trend i bedriften, og uttrykker at de har troa på tiltaket, og et håp om at trenden fortsetter. Dette samsvarer med omstillingskurven, og vi kan anta at tiltakene ledelsen har gjort for å forklare logikken bak endringen har nådd ut til store deler av de ansatte. Hvordan operatøren har reagert på denne endringsprosessen skal vi se nærmere på gjennom omstillingskurvens fire faser; benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen.

I benektingsfasen opplever ansatte ofte sjokk og benektelse overfor endringen, og det tar tid før de forstår hva endringen faktisk innebærer. Vi opplever ikke sjokk eller benektelse blant ansatte, da samtlige informanter forteller at en endring var nødvendig. Men det vil likevel være usikkerhet knyttet til at en ny ledelse inntreier, særlig når disse uttrykker at de vil omorganisere bedriften. I reaksjonsfasen vil ansatte ifølge omstillingskurven prøve å motsette seg endringen og vise til sterke reaksjoner. Dette er noe ledelsen og informantene fortalte de har en forståelse for at det er en naturlig reaksjon i starten fordi endring er knyttet til usikkerhet - man vet hva man har, men ikke hva man får. Ledelsen understreker at når de har forklart endringen og motivet bak, forklares de med *ting* som ingen egentlig kan si imot, som at *endringen skal føre til tettere kontakt, mer autonomi og mer effektiv produksjon* – og det er vanskelig å se for seg at dette strider imot noens ønsker. Som resultat har det ikke vært sterke motreaksjoner mot endringen.

Budskapet kan være påvirket av flere typer støy, noe vi vil komme inn på senere i drøftingen. Ifølge omstillingskurven vil organisasjonen så gå inn i undersøkelsesfasen, der man ser gradvis fremover og leter etter nye muligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Til slutt vil organisasjonen gå inn i tilpasningsfasen, hvor de ansatte begynner å akseptere endringen og finner måter å jobbe med det på. Vi opplever at teamledere tidlig hadde et engasjement for endringen, og at de var svært motiverte for gjennomføringen. Den initiale skepsisen blant operatørene ser ut til å reduseres over tid, noe teamlederne forklarer med at folkene er tilpasningsdyktige.

Etter vår oppfatning vil vi plassere operatørene nå i mellomfasen mellom sen undersøkelses- og tilpasningsfasen, fordi vi opplever at det har vært gradvis voksende aksept til den nye ledelsesgruppen og deres initiativ. Det virker som at ledelsen har kommunisert motivene bak

endringen på en grundig måte, og at de ansatte gradvis beveger seg mot å undersøke nye muligheter og finne måter å tilpasse seg på.

5.2.3 Kommunikasjonsprosessen, hvordan det er sendt og mottatt

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2020) er det viktig å identifisere senderen og mottakeren i en kommunikasjonsprosess. I denne endringsprosessen vil ledelsen i hovedsak være sender og de ansatte vil være mottakere. Ledelsen har utviklet endringsforslaget, og har begrunnelser for tiltakene de har satt i gang, og hvordan de skal bedre situasjonen. Utfordringen blir å overføre og dele denne forståelsen med de øvrige ansatte i bedriften. Denne informasjonsoverføringen vil inngå i kommunikasjonsprosessen vi undersøker. Skillet vi har identifisert mellom teamledere og operatører representerer i denne sammenhengen at deler av informasjonsoverføringen ikke har nådd fram til målet.

Det framkommer av funnene våre at både sendere og mottakere i denne prosessen vurderer informasjonsgrunnlag som betydningsfullt for å skape bred forståelse og enighet, for å motivere og for å skape engasjement.

Ledelsen har gjort bevisste tiltak for å få til dette, ved å spre informasjon om endringen over lengre tid og igjennom flere kanaler. Initielt på møte ved å forberede bedriften på at det vil komme endringer, før det ble utdypet ansikt til ansikt for å gi mest mulig informasjon til flest mulig. Deretter ble det spredt informasjon videre i ikke-fysiske men synlige kanaler for å framheve budskapet ytterligere.

Vi ser at ledelsens tiltak i stor grad samsvarer med punkter Jacobsen og Thorsvik (2020) inkluderer for å oppnå effektiv intern kommunikasjon. At budskapet formidles gjennom flere kanaler, at det er synlig for mottakeren og at kommunikasjonen spres ut over tid for å unngå informasjonsoverbelastning. Et annet poeng er at informasjonen med fordel kan sendes i flere format, og på den måten ha ulike formuleringer. Da dette tenkes å gi en utdypet forståelse av budskapet.

Hvorfor oppfatter operatørene likevel ikke å ha fått særlig informasjon om endringen?

Vi har oppfattet flere faktorer som kan fungere som kommunikasjonsbarrierer i denne sammenhengen. Vi fikk høre av informantene våre at kommunikasjonskanaler som Mail og intranett ikke brukes, fordi de oppleves som teknisk tungvinte og aksessere. Blackbox vurderes som en tilgjengelig kanal som krever lite *innsats*, likevel blir også denne kanalen lite brukt. Innsats i denne forstanden menes som *kostnaden mot belønning*. Vi kan ikke si

spesifikt hvordan operatørene prioriterer, men vi kan forstå at verdien av informasjonen på Blackbox på en måte vurderes som lavere enn kostnaden. Vi får oppgitt at tiden man bruker foran skjermen vil ta bort tid fra arbeidsoppgavene, og at dette oppleves som stressende. Noe vi ser i sammenheng med hvordan operatørene tidligere har blitt overarbeidet under tidligere ledelse.

I denne sammenhengen kan det også være en tillært generell vurdering av informasjon fra 'ledelsen'. Hvis det er en oppfatning av at informasjon fra tidligere ledelse ikke har vært reliabel eller hatt særlig funksjonell verdi, vil dette også kunne forventes i framtiden. En annen faktor som kommer fram i skillet mellom operatørene og teamlederne, var at operatørene ikke var interesserte i de nye stillingene. I motsetning til teamlederne som har vært interesserte nok til å søke. I denne sammenhengen kan vi ikke si noe om operatørene som søkte på stillingene, fordi disse ble ikke inkludert i vårt utvalg, men disse vil være en relativt liten gruppe. Fordi teamlederne hadde større interesse i dette aspektet av endringen, vil det være naturlig at de også er mer informasjonssøkende. Ettersom det er en klar *belønning* om å oppnå stillingsopprykk, vil kostnaden av å være informasjonssøkende være relativt mindre - noe som kan bidra til å forklare skillet vi har sett.

På den andre siden kan det også være en forklaring på skillet at teamledere i langt større grad også har jobbet mer relatert til endringen. På denne måten kan de ha ervervet og prosessert mer informasjon knyttet til dette. Hvis operatørene bare mottok informasjonen fra møtene, et halvt år før intervjuene, forklarer dette hvorfor teamlederne gav mer utfyllende forklaringer på hva bakgrunnen for endringen var, som gir mening om dette er tilfellet.

En mulig forklaring på skillet i interesse og informasjonssøking kan være knyttet til motivasjon. Teoretisk sett blir vår motivasjon drevet av insentiver vi oppfatter som interessante, meningsfulle eller viktige. I tilfellet med de nye stillingene kan vi anta at de som søkte på de nye stillingene vil være motiverte av muligheten for *stillingsopprykk*, og at dette har sannsynligvis vært en motiverende faktor som har gjort dem mer informasjonssøkerne. Motivasjonen kan dermed være en forklarende faktor på at denne gruppen i større grad vurderte kommunikasjonsprosessen og informasjonsmengden som tilfredsstillende.

5.2.4 Avsluttende tanke om kommunikasjonsprosess og kanal

Vår forståelse blir dermed at *kostnaden* oppfattes som for stor i forhold til *belønningen*, men at det vil være flere bakenforliggende faktorer som påvirker denne vurderingen.

Når vi vurderer de ansattes forslag for å forbedre informasjonsformidlingen, ser vi at det er et ønske om å formidle informasjon i et tidsrom utenfor selve arbeidssituasjonen. Om det er dedikerte møter, eller i eget tempo i pause-situasjoner. Vi kan i denne sammenhengen se presset i arbeidssituasjon som støy som forstyrrer mottakeren i kommunikasjonsprosessen.

5.2.5 Tiltak for å skille seg fra tidligere ledelse

Ledelsen er også klare over hvordan kulturen som er utviklet under tidligere ledelse vil påvirke kommunikasjonsprosessen mellom ledelse og ansatte. Likevel ser de at kontrast i lederstil vil kunne ha en positiv effekt i deres inntreden som ny ledelse. Særlig i sammenheng med at gruppene 'ledelse' og 'ansatt' er blitt mer separert. Tydelig kontrast i lederstil vil kunne tydeliggjøre forskjellen fra de tidligere erfaringene, og på den måte *nullstille* de negative oppfatningene.

Ett synlig tiltak som framkom i intervjuene våre var at ledelsen hadde flyttet kontor ut til produksjonsavdelingen, og dette tiltaket har gjort dem mer synlige blant de ansatte sammenlignet med tidligere ledelse. Det å være synlig og tilgjengelig kan bidra til å skap en følelse av åpenhet og nærhet mellom ledelsen og ansatte. Det at ledelsen også kler seg likt, altså at de også går i vernesko og fabrikkjakke, vil være et visuelt virkemiddel for å kommunisere solidaritet og at 'vi er på samme lag'.

Vi observerer likevel blandede tilbakemeldinger på dette tiltaket. På den ene siden er det positivt at ledelsen gjør seg synlige, at de hilser og slår av en prat. På den andre siden opplever noen det som at de blir overvåket, og at dette bidrar til økt stress i arbeidshverdagen, fordi man føler ledelsen ønsker å 'ta folk som ikke jobber'.

Det blir også tatt opp at den fysiske nærheten kan bidra til at den nyetablerte strukturen ikke følges, og at dette motarbeider målet med omorganiseringen.

Disse ulike oppfatningene av tiltaket kan ha ulike forklaringer, som at de som gav positive tilbakemeldinger ikke var fysisk nære ledelsens nye kontor, og på den måten ikke hadde negative oppfatning. Eller at de allerede har fått større tillit til den nye ledelsen, og ikke så det som en form for trussel. Alternativt at de ikke hadde hatt et negativt inntrykk av den tidligere ledelsen, og dermed ikke hadde negative assosiasjoner. Dette var ikke noe som kom fram i våre intervjuer. Likevel ser vi en sammenheng med de negative tilbakemeldingene som å ha en forankring i tidligere erfaringer. Da disse var knyttet til forventninger eller frykt for at

strukturene ikke ble fulgt, og at ledelsen ikke tok hensyn eller hadde forståelse for operatørens situasjon,

Som det framkommer av sosial identitet perspektivet, vil det i enhver sosial interaksjon til en viss være påvirket av gruppe- og rolleforståelse. Man vil ha visse forventninger til den man interagerer med, både forventninger til deres karakteristikk, og hvordan man oppfatter deres forventninger til en selv. Dermed, hvis man for eksempel er overbevist at ledelsen er knyttet til negative karakteristikk, og at de har en negativ oppfatning av deg, vil dette i stor grad farge hvordan man tolker interaksjonen. Det vil være enkelt å se hvordan interaksjonen kan oppfattes negativt, selv om den ikke var ment sånn.

Likevel vil en organisasjon nødvendigvis ha ulike roller, og derfor vil rolleforskjeller alltid være et faktum. Det virker fornuftig at tiltak som fjerner symboler og gjør rollene mindre gjenkjennbare vil bidra til å redusere friksjon i interaksjon mellom roller. Slik som å gå likt kledd og ikke ha separerte arbeidsplasser. Ettersom å vise gruppetilhørighet og likhet vil bidra til å redusere denne friksjonen, likevel vil interaksjoner som bekrefter eller framhever rolleforskjellene kunne undergrave dette budskapet. Fordi dette oppleves som inkongruent kommunikasjon med motsigende budskap, som undergraver legitimiteten.

De negative vurderingene vi har observert i forhold til tiltaket kan være friksjon på et 'grunn-nivå' fra rolleforståelsen, ettersom informantene våre også har sagt at de har positive oppfatninger til ledelsen. På den andre siden kan det tyde på at ledelsen ikke ennå har oppnådd tilstrekkelig troverdighet eller tillit, og at denne fremdeles er under utvikling. Vi ser at tiltaket har et velmenende budskap og at dette mottas, men observerer at budskapets valør tolkes både positivt og negativt. Forklaringen på hvorfor dette skjer er ikke tydelig, men vi forstår hvorfor det *kan* oppfattes som motsigende informasjon og som bekreftende av negative oppfatninger fra rolleforventninger. Hvis de trendene vi observerer fortsetter i positiv retning over tid regner vi med at eventuelle negative antakelser også vil avkrefte og rolleforståelsen vil utvikles. Men når man opplever motsigende informasjon, vil det antakeligvis bidra til at denne utviklingen tar lengre tid.

Som vi har sett er det forskjeller mellom grupper hvordan informasjon mottas og tolkes, og vi forstår at det ikke er en enkel forklaring på hvorfor dette skjer. Som nevnt hadde informantene våre relativt likt utgangspunkt fra endringsprosessen startet, men som vi ser vil ulike faktorer spille inn på hvordan individer tolker.

Denne psykososiale dimensjonen gir et perspektiv på de underliggende mekanismene som påvirker hvordan individer kan tolke ett budskap ulikt. Det vi har forstått som potensielle påvirkningsfaktorer i kommunikasjonsprosessen vil være vanskelig å endre på kort sikt, fordi disse delvis vil komme av utviklede og tillærte oppfatninger eller antakelser. Friksjonen fra de ulike fortolkningsrammer og internaliserte rolleforventninger vil være kommunikasjonsbarrierer som må avlæres over lengre tid. Likevel ser vi at utviklingen vurderes som positivt, og at kommunikasjonen fra ledelsen stort sett oppfattes som kongruent, klar og med velvilje.

6.0 Avslutning

Som vi har sett er kommunikasjon et komplisert tema, i betydningen at det er mange faktorer som påvirker og spiller inn på hvordan informasjonen tolkes til slutt. I sammenheng med omorganiseringen i denne bedriften har vi sett at det ikke alt man sier verken blir tatt for god fisk, eller at det i det hele tatt mottas.

1. *På hvilken måte har ledelsen kommunisert i endringsprosessen?*

Ledelsen har innledningsvis informert om at det ville komme en endring da de først presenterte seg i bedriften. Senere, etter at de hadde analysert situasjonen og planlagt hvordan den skulle forbedres ble dette også informert om på fysiske møter. Utover dette har informasjon om endringsprosessen blitt sendt ut i ikke-fysiske kommunikasjonskanaler. Utover dette har vi også vurdert ikke-verbal kommunikasjon som å overføre noe informasjon. Dette vil ikke være informasjon knyttet direkte til endringsprosessen, men som likevel vil legitimere ledelsens budskap ved å være kongruent. Dette inkluderer å vise gjennomføringsevne i prosessene, vise innsyn i prosessene, vise ærlighet og nærhet. Denne kommunikasjonen forstår vi som å underbygge budskapet i den verbale kommunikasjonen.

2. *Hvordan har dette blitt mottatt av de ansatte?*

Som vi har sett har ikke operatørene mottatt informasjon om endringen etter de fysiske møtene, selv om de ønsker mer omfattende informasjon. Noe som peker på at de ikke-fysiske kommunikasjonskanalene ikke har fungert optimalt.

Vi oppfattet at det innledningsvis var skepsis og reservasjon knyttet til endringen, og at dette er noe som også delvis henger igjen. Dette innebærer imidlertid at de ansatte gradvis har blitt overbevist om at det er grundige prosesser som startes. Som gir oss inntrykket at den ikke-verbale kommunikasjonen likevel har bidratt til å legitimere endringen som en positiv utvikling.

3. *På hvilken måte kan erfaringer fra tidligere ledelse ha påvirket kommunikasjonsprosessen?*

Som vi har sett har de ansatte hatt et anstrengt forhold til tidligere ledelse i bedriften. Vi forstår at dette har vært erfaringer som har informert og påvirket rolleforståelsen av 'ledelsen'. På denne måten påvirker den tidligere ledelsen også den nåværende, fordi rolleforståelsen vedvarer. Dette legger til grunn at noen negative erfaringer har blitt oppfatninger, og som over tid har blitt antakelser. Dette er noe som tar tid å endre, men at dette vil kunne skje over tid.

6.1 Oppsummering

Formålet med studien har vært å utforske kommunikasjonsprosessen, og dette ble gjort gjennom tre forskningsspørsmål; Hvordan ledelsen i bedriften har kommunisert med de ansatte under den pågående strukturendringen, hvordan de ansatte har opplevd kommunikasjonen under endringen, i tillegg til hvordan erfaringene fra tidligere ledelsen påvirket kommunikasjonsprosessen.

Som det framkommer i oppgaven, har erfaringene med tidligere ledelse påvirket hvordan ansatte har mottatt kommunikasjon fra ledelsen. Vi har observert flere faktorer som tyder på dette, men vi kan likevel ikke med sikkerhet knytte observasjonene våre til konkrete effekter. Særlig med tanke på at disse vil være elementer som påvirker i et komplekst samspill.

Flere kanaler har blitt aktivt brukt for å informere om endringen, som blir underbygget av forståelsen for å oppnå effektiv kommunikasjon. Likevel ser vi at kommunikasjonskanalene som er blitt anvendt ikke har fungert optimalt. Vi har ikke belegg for å si at kommunikasjonen burde vært gjort på en bedre måte, da situasjonen som allerede hadde utviklet seg oppfattes

som hovedgrunnen for kommunikasjonsbarrierene vi observerte. Det framkommer likevel forslag fra de ansatte som kan tas til vurdering for å redusere disse barrierene i framtiden.

6.2 Hva vi kunne gjort annerledes

Nå har vi jobbet med denne oppgaven i nærmere et halvt år, og vi har hatt mange refleksjoner over ting som kunne gjort annerledes.

Før vi startet oppgaven måtte vi finne en bedrift vi kunne samarbeide med. Vi forhørte oss om noen kjente til potensielle samarbeidspartnere, hvor vi kontaktet disse en etter en og ventet på svar imellomtiden. I ettertid burde vi ha kontaktet disse fortløpende, og heller trukket tilbake disse forespørslene om vi hadde inngått samarbeid med noen. Vi gjorde dette initielt for å vise høflighet, men antar nå at dette egentlig ikke hadde vært problematisk.

Dette førte til at vi ikke fikk kommet i gang så fort som vi kunne, og at hele prosessen ble utsatt.

En annen ting var at vi gjorde litteratursøk og fant en del teori før vi hadde fått noe empirisk grunnlag. På den ene siden var deler relevante og endte opp i oppgaven og som gav oss noe ny innsikt. Men det meste ble irrelevant, og førte til at vi brukte tid på gjennomgang og revidering. Vi kunne i forhold til dette ha hatt et klarere bilde av hva vi forsøkte å få fram og hvordan vi skulle gjøre det. Dette ble også noe påvirket av at samarbeidsbedriften var ganske opptatte, noe som er forståelig ettersom de er midt i en endringsprosess. Det empiriske grunnlaget vi fikk ville uansett ha gitt oss innsikt i ukjente momenter som førte til at vi tilpasset oppgaven.

Selv om vi med hensikt lagde intervjuguidene våre tematiske og relativt åpne, kunne det vært en fordel å strukturere disse noe mer. Dette gjorde at det transkriberte datamaterialet vårt ble noe uoversiktlig og tidkrevende å behandle enn nødvendig. Det framkom også som nevnt nye momenter for hvert intervju. Dette er i seg selv positivt fordi vi får dypere innsikt i situasjonen, men hindret oss fra å få denne innsikten fra tidligere informanters perspektiv. Det ville nok likevel vært for knapt med tid til oppfølgingsintervjuer for å belyse dette, særlig ettersom intervjuene også ble litt utsatt.

Vi vil alltid kunne ha planlagt bedre og jobbet mer effektivt, men vi opplever at vi fant en balanse og stort sett hentet oss inn når vi har streifet av planen.

6.3 Videre forskning

Kommunikasjon er et interessant tema i alle bedrifter, men siden oppgaven har så lite utvalg og er spesifikt knyttet til en endring er det vanskelig å generalisere oppgaven og se en helhet å knytte dette opp mot flere bedrifter.

Men det kunne vært interessant å ha en større kvalitativ undersøkelse, både fra avsender og mottakers perspektiv, for å få inn flere perspektiver og tanker, slik at vi kunne generalisere vår oppgave mer eller i hvert fall mette vårt informasjonsgrunnlag. I tillegg kunne dette hvert interessant å undersøke hvordan andre bedrifter håndterer kommunikasjon og sammenligne dette, om det er noen samfallende faktorer.

Temaet om hvordan erfaringer er med på å påvirke dagens ledelse og de ansattes oppfatning av denne gruppen er også ganske interessant. Fordi disse erfaringene påvirker dagens perspektiver på så mange måter.

Innenfor dette temaet hadde det vært spennende å avdekke hvilke barrierer som blir skapt, og hvordan disse i praksis påvirker kommunikasjonsprosessen. Vi har vært inne på overfladiske deler av dette, men å undersøke en slik kulturell utvikling og effektene den har over tid vil kunne avdekke interessante mekanismer i kommunikasjon.

Vi undersøkte en produksjonsbedrift, men det kunne også vært interessant å undersøke en annen bedrift med ulik organisasjonsstruktur. En sammenlikning kunne belyst hvordan organisasjonsstruktur påvirker gruppering og kulturutvikling.

Kanskje et mindre klart hierarki ville åpnet for større kontakt mellom de ulike rollene? Eller kanskje de sosiale gruppene ikke ville være like enhetlige, og at man på denne måten får en større, men løsere organisasjons-gruppe?

7.0 Litteraturliste:

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019) *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/> (Hentet: 06. mai 2023).

Erichsen, M. Solberg, F. og Stiklestad T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Haslam, A. (2004) *Psychology in organizations. The Social identity Approach* (s17-23). London: Sage Publications. Tilgjengelig fra: https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI1MTQzOV9fQU41?sid=0d1d8fb0-af57-4606-b709-80341fd78316@redis&vid=0&lpid=lp_17&format=EB (Hentet 1.mai 2023)

Jacobsen D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2020) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E.H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag Tilgjengelig fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2017072007283?page=4 (hentet 2.mai 2023)

