

SUNNE OMSTILLINGER

- En kvalitativ undersøkelse fra lederes perspektiv

Master i Helse- Organisasjon- og Kommunikasjonspsykologi

NTNU - Vår 2013

Lise Luna

Forord

Omsider ble jeg ferdig, med denne oppgaven; så herlig!

Så nå må jeg takke de som takkes kan, jeg gir ut takk til alle mann

til familien som har stått meg bi, i en tøff og slitsom ti'

til gode venner og en fin klasse, dere har hjulpet meg masse

veileder Saksvik fortjener en takk, for tilgjengelighet, kritikk og snakk

og takkes må også kildene, for tiden, ærligheten og de visuelle bildene

En lærdom som aldri vil glemmes er tatt. Takk!

Lise Luna
April 2013

Oppsummering

Denne oppgaven tar for seg temaet «sunne omstillinger». Studien ble lagt opp som en kartleggingsundersøkelse for hvordan omstillinger i en avdeling ble gjennomført. Den baseres på intervjuer av alle de tre mellomlederne i et IT-Konsulent firma, fra en avdeling i endring. Intervjuene ble analysert ved bruk av tematisk analyse. De ansattes opplevelser vil inkluderes gjennom resultatene til Kico (2012), som gjennomførte en spørreundersøkelse basert på HCPI i den samme avdelingen. Resultatene viste at gjennomføringen av omstillingen, ifølge lederne, ikke var gjort på en ideell måte. Dette til tross for gode kunnskaper og erfaringer hos informantene. Ut fra resultatene diskuteres begreper som medvirkning, bedriftskultur og etterpåklokskap, hvor disse blir satt opp mot aktuell teori. Fordi «endringskonsulent»-tittelen er en stadig med vanlig benevnelse, er deres rolle i omstilling også belyst.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Oppsummering	v
1.0. Innledning.....	1
2.0. Teori	3
2.1. Bedriftskultur.....	4
2.2. Omstilling	7
2.2.1. Sunne og vellykkede omstillinger.....	10
2.2.2. Informasjon.....	11
2.2.3. Endringsforpliktelse.....	13
2.2.4. Endringsmotstand.....	14
2.2.5. Planlegg å ta feil.....	15
2.2.6. Nå må noe skje!	15
2.3. Medvirkning	16
2.3.1. Deltakende beslutningstakere.	16
2.3.2. Kommunikasjon.....	18
2.3.3. Ambassadører.....	18
2.4. Ledelsesteorier.....	19
2.4.1. «Management» versus «Leadership».....	19
2.4.2. Lederen som rollemodell: Samsvar mellom ord og handlinger.....	20
2.5. Endringsmodeller.....	21
2.5.1. Kurt Lewin's endringsmodell.	21
2.5.2 HCPI - Fem punkter ved omstilling	22
2.6.2.1 <i>Bevissthet om mangfold</i>	22
2.6.2.2 <i>Tilstedeværende ledelse</i>	23
2.6.2.3 <i>Konstruktiv konflikthåndtering</i>	24

2.6.2.4 Tidlig rolleavklaring.....	24
2.6.2.5. Personlig betydning av endringen.	25
2.5.3. Lean production.....	25
2.5.4. ITIL-modellen.....	26
2.6. Norske tilstander.....	26
6.2.1. Arbeidsmiljøloven.....	27
6.2.2. Å utnytte kunnskap..	27
3.0. Metode.....	29
3.1. Hvem er studert?.....	29
3.1.1. Bedriften og informantene..	30
3.1.2. Omstillingen.....	30
3.2. Metoden.	32
3.2.1. Kvalitativ metode.....	32
3.2.2. Det kvalitative forskningsintervju.....	32
3.2.3. Tematisk analyse.....	34
3.2.4. Transkribering og NVivo.....	37
3.2.5. Praktisk kodegjennomføring.	39
3.2.6. Etske betraktninger.	39
3.3. Praktisk gjennomføring – Innsamlingsprosedyre	40
3.4. Kroppsspråk.....	41
3.5. Forskerrollen.....	42
4.0. Resultater.....	45
4.1. Medvirkning	45
4.1.1. Opplæring..	46
4.1.2. Ambassadører..	47
4.2. Bedriftskultur.....	47
4.2.1. Usikkerhet.	48

4.2.2. Tilstedeværelse..	49
4.2.3. Overbelastning..	49
4.2.4. Kommunikasjon..	50
4.2.5. Begripelige begreper..	51
4.3. Etterpåklokskap ..	52
4.4. De ansattes perspektiv ..	53
5.0. Diskusjon.....	55
5.1. Medvirkning ..	55
5.1.1. Sunne vs. vellykkede omstillinger.	56
5.2. Bedriftskultur.....	57
5.2.1. Tilstedeværelse..	57
5.2.2. Lederskap.....	58
5.2.3. Kommunikasjon: Sats på de ansatte og vis det!.....	59
5.2.4. Vi vet best..	60
5.3. Etterpåklokskap.	60
5.4. De ansattes perspektiv.	61
5.5. Å lykkes med omstillinger.....	62
5.6. Fra innsikt til handling.....	63
5.6.1. Endringsmotstand..	66
5.6.2. Endringens betydning..	67
5.6.3. Bedre føre var, enn ettersnar.....	68
5.7. «Endringskonsulent» i arbeid ..	68
5.7.1. Forstå bedriften, uten å snakke bedriftens språk.....	70
5.8. Metodiske betraktninger.	71
5.8.1 Metodiske begrensninger ..	73
5.8.2. Sosial ønskverdighet.	74
5.8.3. Videre forskning.	75

6.0. Konklusjon	77
Referanseliste	79
Vedlegg A. Godkjennelsesskriv	87
Vedlegg B. Intervjuguide.	89

1.0. Innledning

I dagens samfunn er konstant omstilling et krav. For å holde tritt med tempoet til globalisering og nyvinninger er det nødvendig for bedrifter å være endringsdyktig og tilpasse seg samfunnet. Det handler ikke lenger om å se *om* forandring oppstår, men fokuset må være på håndteringen av de endringer som skjer (Baird, Holland og Deacon, 2009). Til tross for dette blir de fleste omstillinger gjennomført uten nøye planlegging (Jørgensen, Owen og Neus, 2009). Den menneskelige delen ved endringer virker å være spesielt utfordrende; «*Den ene største utfordringen med omstilling er å endre menneskers atferd*» (Kotter & Cohen, 2002, s. 179). Til tross for dette blir det ikke investert tilstrekkelig med tid på dette området. Ifølge Saksvik og Finne (2009) får de mellommenneskelige og individuelle sidene ved endring får for lite oppmerksomhet.

Denne oppgaven tar sikte på å analysere en gjennomført endring, i en avdeling hos en stor bedrift. Endringen omhandler flere tiltak, blant annet utskifting av ledergruppa, innføringen et nytt IT-system, innhenting flere medarbeidere og oppnå en flatere struktur. Endringen er gjort med mål om å bli best på sitt felt. Analysen tar utgangspunkt i tre intervjuer av mellomlederne i avdelingen og ledernes subjektive opplevelse av endringen. Oppgaven er en kvalitativ kartlegging av endringer, men med et kritisk og konstruktivt blikk. Jeg vil belyse hvilke deler ved endringen som har vært vellykket og deler som kunne vært gjort bedre, i lys av aktuell teori.

For å forstå hvorfor lederne har tatt de avgjørelsene de har gjort, er det viktig å ha en viss kjennskap til hvordan de jobber og hvilke modeller de har tatt utgangspunkt i. Oppgaven har som mål å besvare tre problemstillinger, der den første er: «*På hvilke måter kan ledere gjennomføre sunne omstillinger?*». For å se hvorvidt det har vært gjennomført en sunn omstillingsprosess eller ikke, må vi vite hva som kjennetegner en sunn og vellykket omstilling. For å måle vellykkede omstillinger vurderer gjerne bedrifter dette basert på

økonomiske kriterier (Brenes, Mena og Molina, 2008). Dette krever at økonomiske mål har vært fastsatt i forkant av endringen. Begrepet «sunne omstillinger» presenteres hos Saksvik og Tvedt (2009) og har derimot en annen vurderingsform. Når sunne omstillinger vurderes er de ansattes perspektiv er i fokus og i hvilken grad de har hatt en god opplevelse av endringen. I forbindelse med sunne omstillinger ble *Healthy Change Process Index* (HCPI) utviklet som et måleverktøy (Saksvik & Tvedt, 2009). Den inkluderer følgende begreper: bevissthet om mangfold, tilstedeværende ledelse, konstruktiv konflikthåndtering, tidlig rolleavklaring og personlig betydning av endringen. Fokuset ligger på begreper som bidrar til et godt psykososialt miljø på arbeidsplassen. Intervjuene baseres på denne modellen og den vil derfor være sentral i oppgaven.

Under intervjuene presenterte de tre informantene erfaringer og teorier for hvordan omstillinger burde gjennomføres. De gjorde rede for hvilke menneskelige utfordringer de møtte underveis og hvordan disse ble løst. Til tross for god kunnskap uttrykte samtlige av informantene at omstillingen ikke var gjennomført på en ideell måte. Den har tatt lenger tid enn ønsket og har innebåret flere unødvendige omveier. Den andre problemstillingen er derfor: «*Hvorfor ble ikke omstillingen, til tross for ledernes gode kunnskaper og erfaringer om omstillinger, gjennomført på en god måte?*». I den forbindelse vil jeg diskutere hvordan bedriftskulturen kan være en forsterker eller legge begrensning på ledernes gode handlinger og jeg vil se på hvordan gjøre om innsikt til handling.

For å ta hånd om de endringer som oppstår i bedriften kan det være interessant å se på muligheten for å engasjere ekstern hjelp. Den tredje problemstillingen er derfor «*Hvordan kan eksterne konsulenter bidra til å forenkle en endringsprosess?*». Flere og flere bedrifter bruker denne typen tjenester i forsøk på å unngå negative konsekvenser av endringer. Dette vil oppgaven diskutere nærmere.

2.0. Teori

Teknisk utvikling, krav til nye samarbeidsformer, nye organisatoriske løsninger og strukturelle forandringer har bidratt til å øke kravene til individet i arbeidslivet. Forskere har lenge har vært klar over de negative konsekvensene tilknyttet endring, slik som stress og sykefravær. Siden da er det mange teoretikere som mener å ha funnet svaret på hvordan gjennomføre vellykkede endringer. De fleste er enige om at den menneskelige delen av endringen er den mest utfordrende.

Organisasjonsutvikling kan sies å ha røtter helt tilbake til den industrielle revolusjon som vokste fram på slutten av 1800-tallet. Ifølge Irgens (2011) startet organisasjonsutviklingen å gjelde enkeltprosesser og små deler av bedriften. Etter annen verdenskrig handlet det også om å forandre hele organisasjoner i stor skala. Så på slutten av 1980-tallet anerkjente Katz og Kahn (1978) viktigheten av endringer i organisasjoner. De vektla målsetting og struktur i organisasjoner, og hvordan forandre dette til det bedre. Det ble også anerkjent hvordan normer, roller og verdier påvirker mennesket i arbeid, som en slags forløper til bedriftskultur uten at dette blir sagt eksplisitt. Den finske psykologen Arvonen beskrev for 10 år siden hvordan framtidens lederskap kom til å bli:

21st Century leadership is likely to be characterized by managing the informal organization in the environment of uncertainty and change. The emphasis is on the need to identify some kind of dissatisfaction with the status-quo, formulate a vision for the group to reach a better adjustment to the environment, create trust and emotional appeal in the leader as a person, create informal organizations with a degree of empowerment and create shared values (Arvonen, 2002, s. 4).

Denne beskrivelsen er slående, med hensyn til hvordan dagens samfunn krever dynamiske bedrifter. Selv om ikke de eksakte begrepene er tatt i bruk, blir bedriftens kultur og sett på som sentrale ved omstilling.

Som Argyris (2005) hevder har viktigheten av organisasjonsutvikling økt de siste årene, som følge av bedriftenes behov for å være dynamiske. Allikevel mener han at det ikke investeres like mye organisasjonsutvikling som det burde, men har fått nedprioritert sin plass i bedriften. Organisasjonsutvikling forstås som de prosessene som må til for å ta bedriften fra en eksisterende situasjon til en ønskelig situasjon. Organisasjonsutvikling som nært beslektet med endring og omstilling. Omstilling drives som regel av problemer, løsninger og glømsomhet, som alle er vanlige fenomener i moderne organisasjoner (Brunsson, 1989). Ved at det tas initiativ til organisasjonsutvikling foregår det en endringsprosess.

Organisasjonsutvikling handler om konflikthåndtering, målstyring, spørreundersøkelser, kartleggingskonferanser, lederutvikling og kommunikasjonsøvelser, dette er også begreper som gjerne blir brukt ved omstilling (Irgens, 2011).

2.1. Bedriftskultur

Kulturbegrepet ble tatt i bruk i organisasjonssammenheng på slutten av 1980-tallet av Katz og Kahn (1978). Mellommenneskelige forhold har allikevel vært et tema før det, men først da ble kulturbegrepet tatt i bruk eksplisitt (Schein, 1990). For å best beskrive hvordan organisasjonskulturbegrepet er bygget opp er Schein sin definisjon omfattende og god;

Kultur kan defineres som et mønster av grunnleggende antagelser, oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, når den lærer å håndtere problemer omhandlende ekstern tilpasning, eller intern integrering, som fungerer godt nok til å bli regnet som gyldig, og er derfor lært bort til nye medlemmer som om det var den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle, i møte med disse problemene (Schein, 1990, s. 111, min oversettelse).

Den innebærer at normer og regler forventes å følges og at det skapes en kollektiv identitet for at gruppen lettere skal arbeide sammen. Disse verdiene formidles gjennom historier og andre symbolske gjenstander (McKenna, 2006). Ivancevich, Konopaske og

Matteson (2011) mener organisasjoner opererer effektivt kun når de ansatte deler de samme verdiene og har en felles organisasjonskultur. Ved endring blir store spørsmålet er hvordan klare å forandre en allerede etablert organisasjonskultur. Yukl (2004) argumenterer for at det ikke er tilstrekkelig at lederne påvirker de ansatte direkte. Behovet for organisasjonsendring er stort, slik at alle kanaler bør tas i bruk. Lewin (1951) påpeker hvordan sosiale vaner lett blir en selvfølge. Disse blir sett på som de vanskeligste å forandre ved omstilling, fordi de er innøvd og blitt normalisert. Individet har et behov for å passe inn en sosial kontekst, derfor kan det være skadelig å bevege seg for langt bort fra det som er normen til gruppa som individet er en del av, eller ønsker å være en del av. Dette kan ifølge Lewin (1951) føre til latterliggjøring eller utstøtelse, noe som ikke er ønskelig. Det er derfor viktig at organisasjonen legger til rette for og støtter nytenking og kreativitet. Bedriftskulturen kan sette grenser eller åpner opp for muligheter for hvordan organisasjonen opptrer. Yukl (2004) påpeker at overraskelser og feil gir vanligvis bedre muligheter for læring enn forutsigbare hendelser og resultater.

I fagtradisjonene skilles det også mellom svake og sterke kulturer. En sterk kultur vil ha en signifikant innflytelse på organisasjonsmedlemmene og deres atferd (McKenna, 2006). Det vil si at normer, vaner og lignende kan trumfe igjennom, selv om det finnes kunnskap om strider imot dette. Sterke kulturer kjennetegnes ved et godt fellesskap og engasjerte medarbeidere, i tillegg opplever de gjerne lavere turnover (McKenna, 2006). En svak kultur på den andre siden tillater mye større forskjeller mellom de ansatte, og kan oppfordre til mangfold, slik som kreativ tenking. Det argumenteres for at sterke kulturer ikke tillater like mye «opprør» som i svake kulturer. Ansatte i en sterk kultur kan dermed begrense seg mot å si imot forslag, slik at en sterk kultur kan bli ensidig.

Mangfold blir ifølge Landy og Conte (2007) beskrevet som forskjeller basert på demografiske fakta, men har også utviklet seg til å inkludere forskjeller i evner, verdier,

interesser og erfaringer. De påpeker også at det ikke er et spørsmål *om* arbeidsstokken er mangfoldig, men en antagelse om at den er det, samt hvordan ta nytte av dette på best mulig måte (Landy og Conte, 2007).

Hagen (2006) argumenterer for at organisasjonskultur, slik begrepet ble utformet, ikke er gjeldende i moderne bedrifter. Dette er fordi moderne bedrifter har et fravær av stabilitet, mindre forutsigbarhet og krav til konstant forandring. Allikevel er vi som mennesker avhengig av å ha en felles forståelse på arbeidsplassen. Vi ønsker også å føle tilhørighet og anerkjennelse. Til tross for en arbeidsplass i stadig bevegelse opprettes en felles kultur raskt. Så til tross for hyppige krav til endringer vil de biologiske, menneskelige behovene for tilhørighet fortsatt være der, slik at kulturbegrepet ikke utdateres så lett.

Det kan diskuteres hvorvidt en endring kommer i reformasjonsform eller som en revolusjon. Er det mange ganger sånn at problemet unngås så kraftig, at små tegn som kommer til syne blir ignorert? Er det først er når problemet er så stort at det ikke er mulig å overse, at problemet tas tak i. Skal det en skandale til, for å innse at det er på tide med forandring? Endringer kan ifølge Burke (2011) forgå på to måter, gjennom evolusjon eller revolusjon. De fleste endringer oppstår som evolusjon, som små forandringer. Det kan være å fikse problemer, eller enkle forsøk i å forbedre hvordan noe gjøres. Burke konstaterer at denne endringstypen utgjør 95 % av de endringene som gjennomføres. Enkelte ganger stilles krav til større og mer dyptgående endringer, for at bedriften skal overleve. Disse beskrives som revolusjonære endringer. Det er endring av stor skala og det er gjerne disse endringene som opparbeider seg mest motstand (Burke, 2011).

Sosiale systemer har en kompleks og sammenvevd natur som forandres med stor treghet. Det kan ofte ta år å gjennomføre merkbare endringer i en stor organisasjon (Yukl, 2004). Et av de 8 stegene av Kotters endringsmodell omhandler akkurat dette. Ledere som klarer å gjennomføre vellykkede endringer, passer på å inkludere kulturbegrepet i

endringsprosessen. Disse klarer å få til en varig endring ved å dyrke en ny bedriftskultur, en kultur som innehar delte verdier, normer og atferd (Kotter & Cohen, 2002). En stor del av arbeidet som har vært jobbet mye med kan forsvinne, dersom det ikke investeres nok i bedriftskulturen. Dersom bedriftskulturen skal bli et kjennetegn for bedriften, må lederne må være konsekvente og satse fullt og helt, dersom målet er å innføre ny bedriftskultur ovenfra. Den største utfordringen er å ivareta de endringer som er gjort i å skape ny bedriftskultur; den blir ikke automatisk tatt opp av de ansatte, men er en tidkrevende prosess. Lederne må i denne sammenheng være rollemodeller, for lettere å få ansatte til å opptre i samsvar med de nye normene. Repetisjon er nøkkelen, slik som Kotter og Cohen (2002) påpeker.

For Kotter og Cohen (2002) handler det spesielt om handling. Å vise at lederne handler i henhold til ny etablert bedriftskultur er langt viktigere enn bare ord. Hvis lederne ønsker å få igjennom en endring, gjelder det med andre ord å oppføre seg deretter.

Som et av de åtte stegene til hvorfor endringer ikke lykkes trekker Kotter og Cohen (2002) fram punktet om at endringen ikke forankres tilstrekkelig i bedriftskulturen. Dersom tiltaket etter endt innføring, fortsatt blir oppfattet bare som noe lederne har satt i verk, vil de ansatte heller ikke ta til seg tiltakene. Dette påpeker hvor viktig det er å ta i sette i verk et tiltak helhjertet. Dersom det ikke blir gjort ordentlig kan det føre til mer frustrasjon enn det var før innføringen startet.

2.2. Omstilling

Enkelte teoretikere karakteriserer omstilling som ledereskapens essens (Yukl, 2004), derfor blir det et sentralt emne å ta tak i. Omstilling defineres av Amundsen og Kongsvik (2008) som planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt. Saksvik (2011) mener en omstilling kan være liten eller stor, og definerer det som en organisatorisk endring som innebærer en forandring i de ansattes hverdag. Han påpeker også at selv mindre endringer kan ha stor innvirkning på de ansatte. Endring på papiret kan være nokså så

annerledes enn i praksis. Omstillingsbegrepet forventes å ha en lang planleggingsprosess bak seg, samt et langsiktig perspektiv med ledelsen i ryggen. Men i praksis inkluderes ikke alltid hele bedriften eller avdelingen. Heller ikke toppledelsen er alltid med på hva som foregår og perspektivet trenger heller ikke være så langsiktig, men viktig her og nå (Irgens, 2011).

Det er forskjellige grunner til hvorfor en bedrift velger å gjennomføre endringer. Installering av it-systemer er et eksempel på hvordan bedrifter holder tritt med dagens nyvinninger. Mange bedrifter investerer derfor mye i nytt utstyr og ny teknologi, i håp om at dette øker produktiviteten og minsker kostnadene (Hornstein, 2008). Det er naturlig at en bedrift ønsker å gjøre det best mulig i sin bransje, med minst mulig kostnader og et best mulig arbeidsmiljø. Amundsen og Kongsvik (2008) mener omstillinger utløses av rammebetingelsene til bedriftens omgivelser. Det kan blant annet være teknologiutvikling, nedbemanning eller kostnadsreducerende tiltak. Det virker ofte å være økonomisk forankret, hvor tiltakene som blir satt i verk er et middel for å oppnå en økonomisk bedring.

Etter en gjennomgang av teori på omstillingsfeltet, har jeg oppdaget at det finnes overveldende mange som mener å ha funnet koden for hvordan håndtere disse utfordringene. Her er noen av de definerte suksessfaktorene for sunne omstillinger: God kommunikasjon (Hornstein, 2008; Austin, 2009; Jørgensen et al., 2009), støtte fra toppledelsen (Hornstein, 2008; Austin, 2009; Jørgensen et al., 2009), partnerskap mellom lederskap og ansatte (Hornstein, 2008; Austin, 2009; Jørgensen et al., 2009), god opplæring (Hornstein, 2008) og ansattes engasjement (commitment) (Hornstein, 2008; Meyer, Srinivas, Lal og Topolnytsky, 2007).

Blant annet kan Per Øystein Saksvik og Sturle Tvedt sies å være ledende på forskning å forske på omstilling i Norge. Oppgaven vil i stor grad baseres på deres forskning og teorier.

Austin (2009) ser på organisasjonsendring tilsynelatende enkelt å forstå, men i praksis svært utfordrende. Han beskriver denne prosessen som frustrerende, vanskelig og

tålmodighetskreven. Dette forklares ved at skillet mellom teori og praksis er stort. Den menneskelige delen kan være vanskelig å planlegge på forhånd, i tillegg til at det gjerne oppstår en irrasjonell motstand til endringer. Yukl (2004) påpeker dog at aktiv motstand viser sterke verdier og følelser. Dette kan bli en kilde til engasjement dersom motstandere går over til å bli støttespillere.

Omstilling, til tross for at det har blitt mer og mer vanlig, blir sjeldent vellykket gjennomført. Jørgensen et al. (2009) gjorde en verdensomfattende undersøkelse i 2008, som tok for seg hvordan implementere forskjellige endringer. Prosjektet besto av 1500 informanter, både ledere og ansatte, som ble intervjuet og svarte på spørreskjema. Det resulterte derfor i både kvalitative og kvantitative data. Denne undersøkelsen endte med en forskningsartikkel med et klart budskap; «Stop Improvising Change Management». Her kommer det fram at nesten 60 % av alle omstillingene som ble gjennomført, ikke nådde sine fastsatte mål. Resultatene viste at 44 % av bedriftene unngikk å møte målet en gang, mens 15 % nådde ingen mål, eller ble stoppet av ledelsen. Basert på denne forskningen skiller Jørgensen et al. (2009) mellom harde og myke faktorer, som har innvirkning på en omstilling. Myke faktorer kan sies å være knyttet til kultur og tankesett som omhandler den psykologiske eller menneskelige biten. De harde faktorene er knyttet til teknologidelen, eksempelvis IT-systemer og ressurser. Da årsakene til en mislykket omstilling ble evaluert, fant de at de myke faktorene var de mest utfordrende å håndtere. 58 % svarte at å forandre tankesett og holdninger var en utfordring ved omstilling. 49 % at organisasjonskulturen var vanskelig å takle. Vi ser at forandring av IT-systemer og teknologibarrierer havner på bunn av lista, med henholdsvis 12 % og 8 % (Jørgensen et al., 2009). Tendensene er at ledelsen finner de myke faktorene mest krevende å forandre ved en omstilling.

2.2.1. Sunne og vellykkede omstillinger. Vi har sett på hva som oppleves som mest utfordrende ved en omstilling, men det lickså viktig å se på hva som kjennetegner vellykkede omstillinger. Undersøkelsen til Jørgensen et al. (2009) viste at 92 % av de spurte mente toppledelsens støtte var den viktigste faktoren for en vellykket endring, mens 72 % mente de ansattes involvering var avgjørende for suksess. Det påpekes at samtlige av svarene på topp 6 er utgjort av myke faktorer. Resultatene viser at myke faktorer ikke bare avgjør om en omstilling ikke mislykkes, men også om den lykkes. Selv om de harde faktorene må være til stede for en god omstilling, er de ikke like vanskelige å adressere som de myke faktorene.

Tvedt, Saksvik og Nytrø (2009) vektlegger endringens personlige betydning. Dersom den ansatte ikke ser hvordan endringen kan nyttiggjøre og forbedre egen hverdag, kan det heller ikke forventes at personen skal omfavne endringen. Dette samsvarer også med hvordan belønning er viktig. Jørgensen et al. (2009) mener også at fokus på belønningen hjelper omstillingsprosessen, dersom den ansatte ser hvordan endringen gagnar egen situasjon vil han eller hun lettere være med.

I hvilken grad en organisasjon lykkes eller ikke avhenger av de strategiske avgjørelsene som blir tatt av det høyeste lederskapet. Det påpekes hvor vanskelig det kan være å forutse konsekvenser; «*Få, hvis noen, viktige valg blir tatt med full viten om hvordan utfallet av avgjørelsene vil bli*» (Bromiley & Rau, 2010, s. 171, min oversettelse). En måte å forutse reaksjonen til de ansatte kan være å holde en åpen kommunikasjon internt i bedriften, mellom de ansatte og mellomlederne. Da kan de ansattes reaksjon til en viss grad forutses. Når reaksjonene forutses vil det også gi en mulighet for å planlegge hvordan håndtere eventuelle negative reaksjoner.

Jørgensen et al. (2009) hevder at de beste på endringsfeltet anerkjenner kompleksiteten ved en omstilling. De ser hvordan «problemområder» slik som kulturen og holdningene er forankret i bedriften, og adresser det. De planlegger også nøye og begynner tidlig. Med

utgangspunkt i dette setter de opp 4 spesifikke tiltak for hvordan gjennomføre sunne omstillinger. Det første er *å lære fra historie*. De mener det er viktig at lederne har innsikt i tidligere gjennomførte prosjekter og undersøkelser som har vært gjort i bedriften, samt andre historiske data. De påpeker viktigheten av å kjenne til både det som har vært vellykket og utfordrende fra tidligere, for best mulig å kunne ta de rette avgjørelsene for fremtiden. Det andre tiltaket er *å gjøre realistiske vurderinger*. Lederne må se alle aspektene ved endringen; personene, kulturen, atferden, samt prosessen og de teknologiske innføringene. Hele bedriften må få oppmerksomhet, og basert på det kan lederne gjøre realistiske vurderinger. Det tredje punktet er *planlegg og juster*. Dette følger det foregående punktet og sier at det er nødvendig å forstå prosjektets kompleksitet og planlegge deretter. Etter at planen blir satt i verk må lederne også være forberedt på å endre den, for å tilpasse den til uforutsette hendelser. Det siste punktet er *langsiktighet*. Ta tak i de myke faktorene ved bedriften og planlegg hvordan disse skal adresseres. Det påpekes at å forandre disse krever tålmodighet og er tidkrevende, i tillegg vil arbeid med disse vedvare også etter endringens «slutt».

Brunsson (2006) mener et av organisasjoners endringsproblemer er at den sjeldent når opp til konseptet til endringen, i tillegg er gjerne løsningen for hvordan lykkes å gjøre akkurat dette. En løsning kan framstå aktuell og attraktiv for bedriften, men kan være vanskelig å oppnå. Han mener de fleste organisasjoner ønsker å bli en «ordentlig» bedrift, der idealene blir virkeliggjort, men de færreste er det.

2.2.2. Informasjon. Organisasjonsoverlevelse er avhengig av deres evne til å motta, videreføre og behandle informasjon (Ivancevich et al., 2011). Hvordan en bedrift tar i bruk informasjonen de sitter på er viktig. Irgens (2011) mener informasjon og medvirkning er de to viktigste faktorene i en endringsprosess. Når ledelsen planlegger endring, øker behovet for informasjon og kommunikasjon. Lederne forventes å være videreformidlere av mål og mening i endringsfaser. Informasjonen trenger ikke nødvendigvis være fullt og helt pålitelig,

men det må foregå en åpen kommunikasjon. Det at ledelsen kommuniserer og videreformidler, selv usikker informasjon, er viktig i en endringsprosess (Saksvik & Finne, 2009). Hvis endringer som er fullført blir synlige i bedriften og ansatte vet at det går framover og vil dette være fordelaktig for endringen. Det er derfor viktig å holde de de ansatte oppdatert på framskrittet i endringsprosessen (Yukl, 2004). Det motsatte kan ha en negativ virkning. Hvis de ansatte ikke vet hva som foregår eller ser forbedring kan det føre til en unyttighetsfølelse, eller en manglende tro på at din arbeidsevne påvirker positivt (Yukl, 2004).

En motsats til informasjon er begrepet «*informasjonsunderskudd*» (Farace, Monge og Russell, 1977 i Irgens, 2011). Det er gjeldende i bedrifter der det er mangel på informasjon. Dette forekommer oftest hos bedrifter i endring, til tross at det er da behovet er størst (Saksvik, 2008). Konsekvensene av informasjonsunderskudd kan være ryktespredning og usikkerhet hos de ansatte. Et aspekt ved dette ble også nevnt i mine intervjuer, noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

Schweiger og DeNisi (1991) påpeker at informasjon er med på å øke tilknytningen de ansatte har til bedriften. Det ble gjennomførte et kvasiekperiment for å hypoteseteste to forskjellige sammenslåinger på et anlegg for å se på hvordan dette påvirket de ansattes bedriftstilknytning. I det første forsøket ble de ansatte holdt informert gjennom hele prosessen, i tillegg ble det satt opp en hjelpelinje som skulle ta hånd om spørsmål som kom opp. På det andre anlegget fikk de ikke denne informasjonen. Forsøket viste at tilknytningen til arbeidsplassen gikk ned, i takt med at informasjonen sank. Dette eksemplifiserer hvor viktig kommunikasjon er for bedriften.

(Cha & Edmondson, 2009) forklarer hvordan «mangel på å søke oppklaring» kan være vanlig blant ledere. Dette blir eksemplifisert med reksjonen på hvordan motta et problem. Hvis de ansatte kommer til lederen med en henvendelse om at noe ikke fungerer som det skal, reageres det gjerne med å etterspørre et krav om endring, mer enn å gå i dybden på hva som

faktisk går galt. Slike problemer må analyseres for å kunne oppklares. Det er ofte slik at ansattes velvære og bedriftens vellykkethet kan være avhengig av at de samme tiltakene settes i verk (Cha & Edmondson, 2009). Ekspisitt kommunikasjon trekkes fram som en viktig variabel for å få dette til å gå best mulig. Ærlighet og å kommunisere rett fram er avgjørende hjelper partene forstå hvorfor de handler som de gjør og kan derfor hindre misforståelser (Rosenberg, 2003).

2.2.3. Endringsforpliktelse. Å ha en forpliktelse til endringen vil kunne være avgjørende for om de ansatte faktisk føler at de ønsker å gjennomføre den planlagte endringen. Selv om forpliktelse til organisasjonen fungerte som en god prediktor for endringssuksess, var forpliktelse til endringen en enda bedre prediktor (Meyer et al., 2007). Det er også god grunn til å tro at disse faktorene korrelerer, det vil si at hvis den ansatte viser engasjement ovenfor bedriften, vil han eller hun lettere være med på bedriftens endringsimplementering. Det påpekes her at oppbygging av tillit og kommunikasjon tar tid, det endringsprosesser gjerne ikke har mye av. Derfor vil en allerede oppbygget tillit til bedriften, være til fordel for en bedrift i endring.

I dagens samfunn er ikke lenger den enkelte ansatte tilknyttet til bedriften slik som det var tidligere, og vi kan dermed stille spørsmålet om tilknytning til bedriften er et gjeldende parameter i dag, eller om begrepet er utdatert (Meyer & Allen, 1997). Mennesker i dag er mer trofast til sin egen cv, enn til bedriften de jobber for. Mennesket i dag har mer tro på seg selv og egen kompetanse og sikkerheten ligger i kompetansen. Tro på egen kompetanse gir trygghet. Redselen for å miste jobben ikke er like stor som hvis man ikke følte seg kompetent. «The free agent»-modellen er sentral her. (Danielsen, Nordvik og Saksvik, 2006). Ved at mennesket beholder sin kunnskap og erfaring uansett hvilken stilling de innehar, gjør dette dem til deres egen agent. Kumar og Kamalanabahn (2005) i Saksvik og Hetland (2009) påpeker at personer med høy utdanning gjerne mestrer endring bedre enn de med lavere

utdanning. Dette kan ha rot i å tro på egne evner, samt at man gjerne er mer ettertraktet på jobbmarkedet hvis det er usikkerhet i jobben man er i.

2.2.4. Endringsmotstand. Å oppleve motstand i en endringsprosess er uunngåelig. Det er menneskelig hvordan vi ønsker at ting rundt oss skal være komfortabelt og kjent og at vi trives best i situasjoner vi mestrer. Ved forandring i omgivelsene risikerer individene å mangle holdepunkter noe som kan påvirke selvtilliten, og det kan oppstå motstand. Saksvik (2008) mener at denne iboende motstanden oppstår, selv om vi vet endringen er til vårt eget beste. Motstanden kommer fordi det bryter med hva vi er vant med. Å bryte vaner er utfordrende og fører gjerne til en indre motstand (Lewin, 1951).

Et eksempel finner vi hos Glasø (2009). Han forteller om en vanskelig prosess med en gruppe ansatte på et trygdekontor, som ikke ønsket å gjennomføre en planlagt omstilling. De ønsket ikke å gjennomføre omstillingen fordi det ikke var noen mulighet for å sette resten av bedriften på pause mens endringene ble implementert. De fryktet dermed at det ville påvirke kvaliteten på tjenestene under omstillingsprosessen. Det ble enighet om at endringen allikevel måtte finne sted. Da de var ferdige med prosessen var det total overensstemmelse for at de ikke ønsket seg tilbake til der de var før endringen. Eksempelet viser at endring er ment å føre til en bedret tilværelse, selv om prosessen kan være smertefull.

«Undervurder aldri hvor mye kompleksitet, redsel og sinne som finnes, selv i gode organisasjoner» (Kotter og Cohen, 2002, s. 36). Det er viktig å anerkjenne hvordan de ansatte kan reagere på en endring, for å kunne senere ta tak i det. Yukl (2004) foreslår derfor å kartlegge endringsmotstanden i forkant av endringen. Det er viktig å stille seg spørsmål om hvor stor motstanden kan bli, hva som skal til for å overvinne motstanden, eller hvordan få motspillere til å bli støttespillere. Ved å få oversikt over hvem som kan være imot endringsprosessen, kan dette tas fatt i, før disse får påvirke andre medarbeidere. Det må jobbes med mentaliteten til hver enkelt endringsdeltaker, fordi de største hindringene mot

endring ligger i hodet (Kotter & Cohen, 2002).

2.2.5. Planlegg å ta feil. Viktigheten av å kalkulere med feilmargin er et poeng som trekkes frem av Austin (2009). Ved endring er det en risiko for «overdreven selvtillit». Etter å ha lagt inn mye tid og krefter i prosjektet, kan det oppstå en følelse av at ingenting kan gå galt. Med et for stort håp om å bli ferdig til fastsatt tid, er det en mulighet for at det går ut over resultatet. Hvis lederne er mer opptatt av å følge skjema, mer enn å ta hensyn til de faktiske forholdene, kan det gå ut over kvaliteten av endringen. Han mener vellykket endringsimplementering kjennetegnes ved at hvis noe går galt, er lederne i stand til raskt å skifte til plan B eller C, samt kjenne igjen tegnene på når dette burde gjøres.

Baird et., al. (2009) framstiller menneskets redsel for å gjøre feil, som en feil i seg selv. Voksne bruker gjerne for lang tid på å bekymre seg for om noe vil gå galt eller ikke. Det blir foreslått å heller ha fokus på aksjon og hva som kan læres av aksjonen. Dersom handlingen ikke endres, er det heller ikke tatt lærdom av det. Det er ikke lærdom før handlingen er rett. Det holder ikke å vite hva som skal gjøres, det må også utøves.

2.2.6. Nå må noe skje! For å lykkes med omstillinger må det være tilstede en følelse av at noe må skje, det må føles at det er behov for endring (Kotter og Cohen, 2002). Et av punktene i Kotters 8 steps modell for endringer omhandler akkurat dette; «følelse av hastverk» (Sense of Urgency). Punktet handler om å fremme en følelse av hastverk og har senere utviklet seg til en bok med samme tittel (Kotter, 2008). Uten denne følelsen vil endringsprosessen være unødvendig vanskelig og tidkrevende, den er derfor sentral for å oppnå et heldig utfall av endringer. Dette er fordi vi gjerne jobber best under press.

Endringsprosesser som ikke tar hensyn til dette blir sammenlignet med å dytte en bulldoser opp et stort fjell, med andre ord svært utfordrende. Følelse av hastverk kan være svært vanskelig å oppnå. Den blir gjerne hemmet av egen følelse av selvtilfredshet, det å være fornøyd der man er (Kotter, 2008). Selvtillfredshet får personer til å se innover i bedriften, de

blir derfor blinde for muligheter og utfordringer i omgivelsene. Selv svært oppegående personer kan oppføre seg selvtilfredse og unngår å se åpenlyse behov for endring, fordi de selv ikke innser at de er selvtilfredse. De som hindres av en følelse av selvtilfredshet, trenger innsikt i egen atferd. Det trengs en forståelse for hvordan egen atferd undergraver følelsen av hast, samt se de negative konsekvensene en slik atferd kan ha.

2.3. Medvirkning

Medvirkning er et aktivt brukt begrep i norske organisasjoner, også i lovgivninger norske organisasjoner må følge. § 5(3) lovgir at «*arbeidstakere i en bedrift medvirker, slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes*» (Lovdata, 1996). Ved at medvirkning blir lovfestet stilles det krav til bedriften om å inkludere og legge til rette for en god arbeidsplass. Det er allikevel et lite målbart punkt, fordi det ikke krever spesifikke tiltak. Opplevelsen av medvirkning trenger ikke være lik hos leder og ansatt. Loven uttrykker et ønske om at arbeidstakere skal kunne bidra med sin informasjon for å forenkle prosessen for begge parter. For at dette skal skje trenger det også å være en del av normene og bedriftskulturen, noe jeg kommer tilbake til.

2.3.1. Deltakende beslutningstakere. Holstein (2008) argumenterer for at et fokus på organisasjonsutvikling og endringsledelse resulterer i både økt produktivitet og økt trivsel på arbeidsplassen. Kotter og Cohen (2002) bekrefter at de beste endringsssituasjonene er de som legger til rette for «empowerment» og gir ansatte mulighet til å bestemme over egen hverdag. I amerikansk og britisk litteratur brukes empowerment i stor grad, som et litt utvidet medvirkningsbegrep. Empowerment kan defineres som «gi makt» eller om å gi noen kontroll over sin egen hverdag (Corsini, 1999). I en bedriftshverdag kan dette være å bestemme over hvordan egen dag kan legges opp, med hensyn til for eksempel arbeidsoppgaver, arbeidstid og opplæring. Mens medvirkning handler om å påvirke på forskjellige områder, er empowerment muligheten til å bestemme over egen hverdag.

Kotter og Cohen (2002) påpeker dog at makt ikke er noe som kan pakkes sammen og deles ut, men ledere kan fjerne hindringer slik at det blir lettere å oppleve kontroll over egen hverdag. Forskjellige hold har behov for kunnskap om forskjellige deler av endringen. Det som gjerne er viktig for de ansatte er å få innsikt i hvilke forandringer som påvirker ens egen hverdag, eksempelvis jobbinnhold og relasjoner til kollegier (Saksvik, 2011). For de fleste ansatte vil det ikke være interessant å bli overøst med informasjon om en endring i et langsiktig perspektiv, dette vil kunne ha en mer negativ effekt enn den ønskede positive effekten av medvirkning.

Det er ikke alltid ønskelig for de ansatte å ta stor del i beslutningstakingsprosesser. Å være deltakende gir mange positive konsekvenser, men det stiller samtidig krav til de ansatte. De må sette seg inn i endringene som gjelder, og det fordrer at den ansatte faktisk vil påvirke utfallet. Det kan føre til mer ansvar og jobb for den ansatte og kan bli sett på mer som en jobb, enn som en gode. I en undersøkelse av Jacobsen (2002) ble 26 ansatte, ansatte som hadde tatt liten del en beslutningsprosess, spurt hvorvidt de ønsket å kunne ha medvirket mer. Over 2/3 svarte at de ikke ønsket å medvirke mer enn slik det var lagt opp, til tross for at de hadde hatt svært lite å si. Når en endring allerede har vært gjennomført, er det vanskelig å se det gjort på en annen måte.

Hornstein (2008) virker å ha et mer positivt syn på de ansatte. Han mener de kan gå rundt og vente på en mulighet til å få medvirke og si sin mening, men gjør det ikke med mindre muligheten byr seg. Han mener ansatte har et ønske om å bidra til å gjøre organisasjonen bedre, fordi det tross alt er deres arbeidsplass. Baird et al. (2009) påpeker likevel at mennesket må tro at det som blir sagt blir brukt som en mulighet til forbedring, ikke en mulighet for å straffe. Dersom en ansatt kommer med personlige oppfattelser av hvordan noe kan forandres, gjøres det kun dersom han eller hun er sikker på at det ikke fører til oppsigelse, eller gir andre negative konsekvenser. En kultur som er åpen for tilbakemeldinger

er nødvendig for at en bedrift skal lykkes.

2.3.2. Kommunikasjon. God kommunikasjon kjennetegner sunne og gode bedrifter (Kaufman & Kaufman, 2005). Dårlig kommunikasjon i bedrifter derimot, kan være tegn på det motsatte. Dialog mellom parter gir økt forståelse for hvorfor partene handler som de gjør. Ved innsikt i den andres planer og ønsker, kan misforståelser lettere unngås (Rosenberg, 2003).

Non-verbal kommunikasjon forstås best i settinger der det oppstår (Rozelle, Druckmann og Baxter, 2008). Jeg vil trekke inn dette her, fordi non-verbal kommunikasjon er også en stor del av hvilke rollemodeller lederne fremstår som. Hvordan lederne oppfører seg har en stor påvirkning på hvordan de blir oppfattet av de ansatte. Budskapet som lederne ønsker å formidle kommer ikke bare til syne form av ord, men også gjennom deres handlingsmønstre. Det er vanskelig å formidle en verdi, dersom dette ikke bekreftes gjennom egen handling. Derfor er det viktig å være oppmerksom på sin rolle som leder og hvilken påvirkningskraft ens handlinger har. Dette bekrefter også Kotter og Cohen (2002) ved å påpeke at ledernes handling ofte er verdt mer enn ord.

2.3.3. Ambassadører. Å skaffe ambassadører er viktig for å oppnå suksess i endringen (Hornstein, 2008). Det er viktig å identifisere de som støtter endringen og utnytte disse til promotering, kan være med på å unngå motstand hos andre ansatte. Også Yukl (2004) trekker fram betydningen av engasjerte medarbeidere. Selv om ledere er innflytelsesrike, kan ansatte på samme nivå, ha en enda større påvirkningskraft. Det er viktig å vise oppmerksomhet rundt hvor mye enkelte kan påvirke en gruppe, det må ikke underestimeres (Kotter og Cohen, 2002). Det oppfordres med andre ord å lokalisere disse og bruke dem til endringens beste. En undersøkelse gjort for Change-Oriented Organizational Citizenships Behaviour (CBO) tok tak i akkurat dette. Undersøkelsen viste at dog informasjonsutveksling mellom ledere og ansatte bidrar signifikant til organisasjonstilhørigheten den ansatte har i

bedriften, var ikke dette det viktigste. Kommunikasjonen de ansatte har seg imellom er enda viktigere. Det viste seg å være en enda større kilde til motivasjon hos de ansatte.

Undersøkelsen viste at leder-ansatt kommunikasjonen bidro til organisasjonstilknytning på et lavere nivå enn når de ansatte kommuniserer seg imellom. Uformelle samtaler blir dermed sett på som et viktig aspekt i endringssammenheng (Bettencourt, 2009).

2.4. Ledelsesteorier

Lederskap kan defineres som evnen til å influere tankene og handlingene til andre mennesker Zalezink (2001), og hvert enkelt samfunn har sine kulturelle normer knyttet til ideelt lederskap. I ledelsesteorier skilles det gjerne mellom to typer ledere, karismatiske ledere og transformelle ledere. Spesielt på 1980-tallet ble det vist stor interesse for karismatisk ledelse. En slik type leder blir gjerne sett på som et overmenneske eller idol. Slike ledere kan få ubetinget aksept av sine tilhengere og appellerer ofte til følelser. Fokuset er gjerne på den enkelte leder, og hvilke krefter han eller hun innehar, og ikke på prosessen eller endringen. Ved transformasjonsledelse er derimot tilhengerne mer aktive og deltakende. Lederen influerer, men er ikke like dominerende som den karismatiske lederen (Johannessen & Olaisen, 1994). Utallige undersøkelser viser at karismatisk lederskap gir fordelaktige konsekvenser, slik som økt etterfølgermotivasjon, ytelse og tilhørighet. De oppnår også mer tillit hos de ansatte (Cha og Edmondson, 2009).

2.4.1. «Management» versus «Leadership». Zaleznik (1988) skiller mellom «management» og «leadership». Han mener det er forskjeller som motivasjon, personlig historie, samt hvordan de tenker og oppfører seg som skiller de to ledelsesskikkelsene. En leder som går under begrepet management tar hånd om regelfølgning og andre praktiske avgjørelser. En leder som driver leadership *leder* de ansatte i mye større grad, han er en skaper. Lederen står mer for de menneskelige delene av lederskapet, slik som utvikling og medvirkning. Vi kan godt si at management består i tjene selskapet, mens lederen tjener hver

enkelt medarbeider. I norsk faglitteratur vil dette være tilnærmet likt skillet mellom «medarbeiderorientert ledelse» og «oppgaveorientert ledelse» (Irgens, 2011). Han påpeker at de fleste ledere er mer opptatt av arbeidsoppgaver og saksforhold og mindre opptatt av ansatte og personalledelse. Som nevnt tidligere er de myke faktorene foranderlige vanskelig å forutse konsekvensene av, men saksforhold kan oppleves som lettere å forholde seg til. Det kan være derfor de fleste lederne har et saksfokus i stedet for et fokus på personalledelse.

2.4.2. Lederen som rollemodell: Samsvar mellom ord og handling. Det er kravstort å til enhver tid være motivert og konsekvent, men lederne må være klar over hvilken innflytelse de har på de ansatte. Det er nødvendig å være oppmerksom på hvordan ord og handlinger er i overensstemmelse. Handling er avgjørende for hvordan lederen blir oppfattet av de ansatte, det er derfor viktig å samkjøre informasjon og handling. Dette er med på å øke de ansattes tillitt til lederne og bedriften (Irgens, 2011).

Dersom det motsatte skjer, vil dette kunne få negative følger. Hvis de ansatte ser at ord og aksjon ikke samsvarer, kan dette føre til det Cha og Edmondson (2009) kaller «attribusjonshykleri». Det fastslås at dersom en person inngår i noe som oppfattes som hykleri, vil det kunne svekke hans eller hennes image permanent. Dette skjer fordi den ansatte leter etter atferd som bekrefter det de allerede har opplevd av personen, dersom personen allerede er blitt satt i et negativt lys vil dette vedvare. Å vurdere andre forklaringer for ledernes mindre gode atferd krever kognitiv og emosjonell modenhet. Ved mangel på et slikt samsvar kan den ansatte oppleve en mistillit til den gjeldende lederen. Det skaper tvil om hvorvidt den uttalte aksjonen vil bli gjennomført (Cha & Edmondson, 2009).

Ledere kan ofte være fraværende grunnet full timeplan og derfor ikke følge opp ord med handlinger. Dette kan føre til inkongruens, lite samsvar mellom det som blir sagt og det som blir gjort. Det kan gi en følelse av at lederen ikke er forpliktet til verdiene han ønsker å framstille. Brunsson (2006) forklarer at i moderne bedrifter er det nesten umulig for ledere å

unngå å være «hyklerske» i sin atferd. På grunn av konstante endringer kan det være vanskelig for ledere å holde løfter gitt på et tidligere tidspunkt, fordi de samme forutsetningene for avgjørelsestaking har forandret seg. Her påpekes det at fraværet av diskusjoner med de ansatte om akkurat dette, kan føre til at de ansatte tror det er en enkel prosess som lederen står bak, uten noen anelse om kompleksiteten bak avgjørelsene som har blitt tatt. Selv forpliktete ledere kan på grunn av dette gjøre grove feil, selv om intensjonene er gode.

2.5. Endringsmodeller

Det finnes forskjellige modeller for hvordan endring gjennomføres. I denne oppgaven vil jeg presentere tre teoretiske psykologiske modeller, Kurt Lewins endringsmodell og HCPI-modellen til Saksvik og Tvedt. HCPI-modellen er den som vil få størst plass i oppgaven. Den er basert på norske data, noe som gjør den aktuell til å sammenligne med mine data. I tillegg har intervjuguiden blitt utformet basert på denne modellen, noe som gjør at den automatisk får en sentral posisjon i oppgaven. Fordi både Lean og ITIL-modellen har begge vært sentrale i bedriftens egen endring, derfor er de valgt å inkluderes i oppgaven, for å best mulig se hvordan bedriften har tenkt gjennom sine handlinger.

2.5.1. Kurt Lewin's endringsmodell. Fordi Lewin (1951) mente endringer flest ble kortvarige, utarbeidet han en modell for hvordan en endring best mulig blir værende i hodet og kroppen. Denne trestegs-modellen ble laget som en mal for hvordan handle i en endringssituasjon, for å oppnå en vellykket og langvarig endring. Modellen består av tre steg; avfryse (unfreezing), forandre (moving) og fryse (freezing). Det første steget krever forskjellige handlinger, alt ettersom hva situasjonen er. Steget krever fjerning av gamle vaner og en slags renselse, for å gjøre seg mottakelig for en ny måte å handle på. På steg nummer to blir der selve endringen innført. Dette kan gjerne være forvirrende, det kan oppstå motstand til den nye måten å handle på. Det er allikevel ikke før det tredje stadiet det gjerne blir klart hva

som er den nye måten å handle på. For at det siste nivået skal være nådd, må den ny-innførte endringen være robust og motstandsdyktig mot en ny endring.

Som sosialpsykolog legger Lewin (1951) spesielt mye fokus på mennesket i en sosial kontekst. Det påpekes at for å forandre et menneske må hele det sosiale feltet tas med til vurdering, slik som blant annet grupper, relasjoner og verdisystemer. Dersom standarden til en hel gruppe forandres, påvirker dette med stor sannsynlighet ens individuelle standarder. Lewin (1951) påpeker hvordan kilden til varig endring ligger i å påvirke i gruppesammenheng, endringen mer da varig enn om individet påvirkes separat. På bakgrunn av dette forklares også hvordan det kan være nyttig å skape «kulturelle øyer». Ved å isolere en gruppe, forandre deres kultur borte fra der hvor den allerede etablerte kulturen, kan være fordelaktig. Dette kan minimere motstanden som ofte oppstår.

2.5.2 HCPI - Fem punkter ved omstilling. En gruppe fra psykologisk institutt ved NTNU, med Saksvik og Tvedt i spissen, gjennomførte i perioden i 2004-2008 prosjektet «Sunne omstillingsprosesser». Resultatene endte blant annet i en veileder for arbeidstilsynet (Arbeidstilsynet, 2011) og mange artikler (Saksvik og Tvedt, 2009). På oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet var målet økt kompetanseutvikling rundt endringsarbeid i bedrifter. Studien ble basert på bedrifter i endring, som genererte 180 intervju i 90 kasusbedrifter. Gjennom dette prosjektet er det kommet fram til 5 viktige faktorer som må tas hensyn til for å gjennomføre sunne omstillinger; *Normer og mangfold, tilstedeværende ledelse, konstruktiv konflikthåndtering, tidlig rolleavklaring og personlig betydning av endringen* (Saksvik, 2011). Disse vil presenteres nå.

2.5.2.1. Bevissthet om mangfold. Dette begrepet kan deles i to konstruerte deler av bedriften; Innsikt i organisasjonens sosiale normer og forståelse for mangfold. Det første begrepet kan forstås som miljøet i organisasjonen, det Saksvik (2011) beskriver som «det som sitter i veggene». Normer blir definert som et sett med verdier som representerer hva som

er typisk atferd i en gruppe, når typisk atferd settes i system kan det karakteriseres som en norm (Corsini, 1999). Normene i bedriften øker forutsigbarheten, ved at det gir indikasjoner for hvordan samhandling foregår akkurat der. De sosiale normene er dermed forskjellige fra sted til sted fordi de reflekterer bedriftens underliggende verdier. Det andre begrepet handler om å forstå mangfoldet av reaksjoner på endringen. Individene i organisasjonen håndterer endringer på forskjellige måter, dette må vises forståelse for. Mennesker har forskjellige bakgrunn og oppfatter og opplever gjerne ting på forskjellige måter. Forskjeller kan være utdanning, alder eller erfaring, som alt er med på å skape en egen oppfattelse av hva som forgår. Ved endring er det derfor viktig å vise hensyn til de sosiale normene og mangfoldet som finnes hos gruppen som skal igjennom en endring.

2.5.2.2. Tilstedeværende ledelse. Undersøkelsen viser at ledere med personalansvar spiller en viktig rolle for hvordan de ansatte takler omstillinger. Mellomledere er gjerne i dialog med begge parter, både de ansatte og toppledelsen, derfor er det uheldig hvis disse skulle trekke seg unna. Irgens (2011, s. 40) beskriver hverdagen for mellomlederen som den mest utfordrende i en endringsprosess; «*Hvis ikke mellomlederen blir holdt løpende informert av toppledelsen, blir vedkommende lett skyteskive for sine underordnede*». Saksvik (2011) mener også at ledelsen burde være der for de ansatte, selv om de ikke har nye nytt å komme med. Også det å informere om intet nytt, er å informere. Det kan gi følelsen av at de ansatte betyr noe. Det viser et ønske om å kommunisere og kan dermed skape tillit. Allikevel viser forskning at mellomledere har en tendens til å forsvinne og trekke seg unna ved endringsprosesser.

Uformell kommunikasjon er viktig i slike settinger. Saksvik (2011) påpeker også at lederne, ved å være tilstede, kan fange opp hvordan de ansatte forstår og kjenner på endringen. Hvis det er noe som oppleves vanskelig for de ansatte, kan dette tas tak i. Ved at lederne er til stede vil de også kunne se om det oppstår ryktespredning, noe som ofte kan

oppstå i usikre situasjoner. For å avverge at usann prat sprer seg, er det derfor viktig at lederne er tilstede og oppfordrer til åpen kommunikasjon. Irgens (2011) påpeker hvor viktig det er å ha i mente at ledernes handlinger får mening etter de ansattes tolkninger. Det er med andre ord ikke sikkert at ledernes handlinger forstås hos de ansatte, slik lederne har ment det. Av grunnene nevnt ovenfor kan det derfor være viktig å formidle tanker bak handlingene. På den måten kan lederne og ansatte forsøke å dele en felles forståelse for hvorfor hva gjøres.

2.5.2.3. Konstruktiv konflikthåndtering. Med konstruktiv konflikthåndtering menes at det er en aksept at konflikter oppstår, og la disse snakkes om, ikke dekke de til og gjemme de bort (Saksvik og Finne, 2011) Saksvik (2011) tar opp viktigheten av å utvikle en strategi, for hvordan håndtere ansattes reaksjoner på endringen. Han trekker fram hvordan evne til planlegging, og å jobbe preventivt kan være avgjørende for å lykkes i endringssituasjoner. Selv om det er vanskelig å se nytten av å bruke tid og penger på planlegging, før problemet har inntruffet, er det like viktig å se på konsekvensene av å ikke gjøre det. Omstilling er en vanskelig situasjon, der mange nye situasjoner inntreffer, og konflikter kan oppstå. Med konstruktiv konflikthåndtering mener Saksvik (2011) det er viktig å ha et problemfokus, mer enn et personfokus. Søkelyset skal være på problemet og hvordan løse det, ikke på hva som er galt med personene i konflikten.

2.5.2.4. Tidlig rolleavklaring. Saksvik (2011) argumenterer for at forutsigbarhet er et av de største behovene en ansatt har ved omstilling. Nye roller kan føre til usikkerhet ved at de ansatte ikke vet hva som forventes av han eller henne. Tidlig rolleavklaring er med på å forhindre dette. Alle som påvirkes av rolleendringer bør informeres om hvilke endringer som innføres og hvordan dette vil påvirke den ansattes hverdag. Innunder begrepet tidlig rolleavklaring ligger også tilstrekkelig opplæring. Det er viktig for den ansatte å få tilstrekkelig opplæring til å mestre jobben. I tråd med dette gir også opplæring et forbedret virkelighetssyn, større tro på seg selv og egen kompetanse. Johannessen og Olaisen (1994)

beskriver opplæring i virksomheten som en måte å få en felles kunnskapsbase, der forskjellige grupper utvikler en felles forståelse av de ulike fortolkningene og mentale modeller som finnes. Når rollene er avklart vet også den ansatte hva han eller hun kan forvente av sine ledere.

2.5.2.5. Personlig betydning av endringen. Tvedt, Saksvik og Nytrø (2009)

vektlegger endringens personlige betydning. Dersom den ansatte ikke ser hvordan endringen kan nyttiggjøre og forbedre egen hverdag, kan det heller ikke forventes at personen skal omfavne endringen. Dette samsvarer også med hvordan belønning er viktig. Jørgensen et al. (2009) mener også at fokus på belønningen hjelper omstillingsprosessen, hvis den ansatte ser hvordan endringen gagnar egen situasjon vil han eller hun lettere være med. Dersom endringen ikke sees på som aktuell for en selv, altså uten å gi synlig forandring av egen hverdag, vil den ansatte heller ikke føle at endringen er av personlig betydning.

2.5.3. Lean production. Lean-modellen er utviklet av Toyota og bygger på mange sentrale organisasjonsteorier. Med utgangspunkt i bilproduksjon har Lean som mål å effektivisere bedriften ved å kutte ned på tidkrevende aktiviteter som fungerer som tidstyver, mer enn nyttig arbeid. Logistikk er derfor sentralt. Ved å effektivisere deler av bedriften som er lite lønnsomme, er det med et ønske om at bedriften vil tjene på det økonomisk. Irgens (2011) stiller seg derfor spørsmålet om Lean er effektivt, men belastende. Lean fører til en økning i tidspress og arbeidsbelastning, så selv om bedriften er i stand til å produsere mer, kan det virke som det går ut over livskvaliteten til de ansatte. Slik det er framstilt, virker det som Lean-modellen setter økonomiske forhold foran de ansattes ve og vel. Det er slik bedrifter overlever. Lean-modellen kan allikevel minne om en bruk og kast-kultur, der de taper sine ansatte for energi og krefter, for så å bytte de ut. Det kan være vanskelig for en ansatt å jobbe under slike forhold over lengre tid, så dette aspektet kan føre til høyere turnover, spesielt hvis de menneskelige faktorene ikke blir tatt hensyn til.

2.5.4. ITIL-modellen. Information Technology Infrastructure Library (ITIL) er inkludert i denne oppgaven fordi den har vært bakgrunn for hvordan avdelingen har gjennomført sin endring. ITIL er et rammeverk for hvordan gjennomføre endringer i IT-bedrifter. Modellen kom på markedet på 90-tallet og baseres på «best practice». Den baseres på erfaringer personer innen IT har gjort seg, som har samlet informasjon om løsninger til problemer som gjerne støtes på. På den måten skal det ikke være nødvendig å finne opp kruttet på nytt, men se hvordan andre har løst problemet før deg. ITIL er ment å øke kvaliteten på arbeidet gjennom standardisering av arbeidsmåter (Shang & Lin, 2010). I tillegg innebærer ITIL at bedriften styres ut fra et kundebehov. Det etableres derfor gjensidige forventninger gjennom dialog med kundene. Som et mål på hvorvidt en bedrift lykkes eller opplever suksess, trenger ikke måles gjennom bedriftens egen tilfredshet, men gjennom kundenes tilfredshet. Ifølge Barger og Kirby (1995) måles suksess i form av om bedriften klarer å opprettholde de ansattes tillit og lojalitet. Som et outsourcing selskap er bedriften avhengig av fornøyde kunder, det blir ikke bare som et mål på suksess, men en nødvendighet for overlevelse. En kundebasert arbeidsmetode er en måte å oppnå dette på. Det er nødvendig å opprettholde et forhold med de som har noe å si for bedriftens ve og vel. For at en organisasjonen skal overleve, er det derfor nødvendig å skape en balanse mellom interne og eksterne faktorer (Javidan, Murray og Reschenthaler, 2009).

Modellen er omfattende, derfor vil bare deler som ble nevnt hos lederne inkluderes her. Hvilke tiltak som ble sentrale for denne endringen presenteres i metoddelen.

2.6. Norske tilstander

Parallelt på forskningen til forskergruppa fra psykologisk institutt ved NTNU og prosjektet «sunne omstillinger» kom det i 2006 en oppdatert lovgivning som tar hensyn til de ansatte i endring. Kompetansebygging er en stor del av hva lovgivningen innebærer. Fordeler ved at roller avklares tidlig kan være mindre usikkerhet, en klargjøring av om den ansatte

fortsatt passer til stillingen og tidlig opplæring. Medarbeiderne må få mulighet til å anskaffe seg kompetanse i jobben de blir tilsatt, slik at de mestrer de nye arbeidsoppgavene.

Utviklingen vi kan se i dag er at arbeidstakeren og jobben glir mer sammen. Ifølge SSB (2002) er det slik at lønnsarbeidet får økende betydning i moderne samfunn, idet grensene mellom arbeid og privatliv blir mer diffuse og mange arbeidstakere har vanskelig for å avgrense sin yrkesinnsats i tid og rom. Dette skyldes at stadige nyvinninger og digitale verktøy hjelper de ansatte å alltid skulle være tilgjengelig.

6.2.1. Arbeidsmiljøloven. Den norske arbeidsmiljøloven har vært utviklet seg til å ta hensyn til de fleste aspekter ved arbeidstakers jobbsituasjon. Som et resultat av omstillings kjente vanskeligheter kom det i 2006 en ny paragraf i arbeidsmiljøloven, der problematikken forbundet med omstillinger ble sentralt; § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakers arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsdepartementet, 2006).

Tre begreper som er sentrale her er informasjon, medvirkning og opplæring. Det er i tilfeller der endringer i bedriften påvirker de ansatte. Dette er viktige begreper som trenger å bli adressert ved omstilling. Det er et stort skritt at arbeidsmiljøloven lovfester disse tiltakene, på den måten er det ingen uklarhet rundt hvorvidt de burde tas i bruk, eller ikke.

6.2.2. Å utnytte kunnskap. Norge i dag består i stor grad av kunnskapsbedrifter. Kunnskapsintensiv produksjon er det kanskje det eneste gjenværende området hvor vestlige høykostland som Norge kan hevde seg (Reve, 2007). Samtidig er det tjenesteproduksjon, slik som helse og omsorg, som ikke kan flyttes ut, men hvor den nye arbeidsdelingen fører til at utenlandsk arbeidskraft flyttes hit. På grunn av hvordan arbeidslivet har utviklet seg til å bli

settes det høye krav til hvordan organisere seg lønnsomt. I framtiden vil det handle om å utnytte kunnskapen bedriften innehar. Hvem som helst kan få tak i nyvinninger, enkelt og uten høye priser. For å kunne oppnå lønnsomme utfall er det nødvendig for bedrifter å mobilisere kunnskapen de innehar, det er, ifølge Amundsen (2012), nøkkelen til suksess.

3.0. Metode

Det er anerkjent at organisasjonspsykologi er et bredt og komplekst felt å studere, derfor kan det lønne seg å ta i bruk flere metodiske verktøy. Fordi miljøet i en organisasjon i stor grad er bygd opp av subjektive opplevelser, og det kan være vanskelig å sperre av disse til kontrollerte forhold, slik som i et laboratorium. Derfor kan kvalitativ metode være passende å bruke for å studere lederens subjektive holdninger til endringen. Lee, Mitchell og Harmon (2011) påpeker at metoden som tas i bruk må samsvare med det som ønskes studert. Underforliggende erstatter ikke kvalitativ metode kvantitativ metode, men blir sett på som et supplement.

3.1. Hvem er studert?

Under karrieredagen 23. september 2010 var vi aktivt på leting etter et firma vi kunne skrive masteroppgave for. En kollega på studiet og meg selv forhørte oss med flere bedrifter om hvilke temaer innen organisasjonspsykologi de interesserte seg for, og for muligheten for å skrive for bedriftene. Et tema som gikk igjen hos alle vi snakket med var omstilling. Etter en lang og hyggelig samtale med et IT-Konsulentfirma, fikk vi avtalt møte med dem. Omstilling interesserte både oss og bedriften og ble raskt satt som tema. Vi hadde mye mailkontakt fram til det første møtet i desember 2010. Innledningsvis skulle bedriften la oss undersøke et selskap de gir tjenester til, men vi ble isteden tilbudt muligheten til å se på en endring internt i bedriften.

Ved det andre møtet ble det satt i gang en diskusjon rundt hva som egentlig klassifiseres som en endring, og om avdelingen vi muligens skulle studere faktisk hadde gjennomgått en omstilling. Denne diskusjonen startet fordi en av lederne vurderte muligheten for om noen av de ansatte ikke hadde fått med seg at avdelingen hadde gjennomgått en endring. Etter definisjonen til Saksvik (2011), som nevnt innledningsvis, konkluderte vi med at avdelingen hadde gjennomgått en omstilling og at vi gjerne ville se nærmere på denne. En

annen diskusjon som oppsto på dette andre møtet var den om konfidensialitet. Vi måtte gjøre det klart at bedriftens navn, ikke skulle nevnes i oppgavene. Hvis det kom fram at omstillingen ikke var gjort på en ideell måte, kunne dette skade firmaets rykte og sterke posisjon i IT-Konsulentverdenen.

3.1.1. Bedriften og informantene. Bedriften vi studerte er et internasjonalt selskap. I Norge har de mange hundre ansatte og holder til i Oslo. Vi tok for oss en avdeling, med omkring 120 ansatte og 3 mellomledere og sjef for ledergruppa. Avdelingen er spesialisert på outsourcing og hadde nylig gjennomgått en omstilling, som vil beskrives nærmere senere i oppgaven. Verdt å nevne er at de ikke nedbemanner, men er i en prosess der de rekrutterer nye medarbeidere.

Informantene var ledergruppa for avdelingen der endringen ble gjennomført. Disse tre lederne kom inn som en del av endringsprosessen. De ble valgt inn på grunn av deres tekniske bakgrunn og erstattet den tidligere gruppa som besto av rene salgs- og lederpersoner. I ledergruppa var det da 4 ansatte, der 3 var leder for hver sin avdeling og den fjerde var ledergruppas leder. 3 av disse ble intervjuet, og den fjerde hadde jeg kun planleggings- og oppklaringsmøter med. Samtlige av informantene var menn og de hadde alle leder-erfaring fra tidligere. De 4 kom inn som en del av endringen og hadde vært ansatt i stillingen i mindre enn to år på intervjudatoen. Den fjerde i ledergruppa, altså lederen for ledergruppa, ble som sagt ikke intervjuet. Vi hadde dog et innledende informasjonsmøte på nesten to timer, for å avklare hva endringen gikk ut på. Dette forgikk uten båndopptager, men det ble skrevet et referat fra møtet. Jeg vil bruke informasjon som ble samlet her, og da henviser jeg kun til lederen av ledergruppa. Resten av de lederne har fått fiktive navn.

3.1.2. Omstillingen. Vi ble forklart at omstillingen ble satt i verk av flere grunner. At avdelingen gikk med underskudd, kan sies å være hovedgrunnen. Det ble leid inn hjelp til å kartlegge hvordan det gikk med avdelingen og hvordan veien gikk videre. Det ble da

utarbeidet en plan med mål for avdelingen. Denne planen vil brukes gjennom oppgaven og refereres da til som planen.

Planen inneholdt en rekke overordnede mål, men ikke klare tiltak for hvordan nå disse, et oppdrag den nye ledergruppa tok på seg. Som med de fleste omstillinger var det mange tiltak som kom ble sett på som et behov, først etter hvert som endringen ble satt i verk. Mange av tiltakene som ble satt i verk i avdelingen var derfor ikke del av den opprinnelige planen, men kom til syne etter hvert. Alle endringsdelene som lederne har snakket i intervjuene om vil inkluderes, uavhengig når det ble bestemt. I omstillingsprosesser er det ofte snakk om myke overganger og det er vanskelig å avgjøre når en endring avsluttes og når en ny begynner. Vi fikk tilgang til planen, og det er den de fleste tiltakene nedenfor er basert på. Utskifting av ledergruppa, innføring av ekstern arbeidskraft fra India og innføring av nytt driftssystem, samt redusere antall nivå og dermed opprette en flatere struktur er noen av endringene. I tillegg har de satt i verk et kundefokus, i stedet for et systemfokus, og det ble satt i verk flere tiltak for effektivisering av arbeidsmetodene. Det var også et tiltak i planen hvor fokuset lå på engasjement hos de ansatte. Gjennom konkurranse var jobben ment å effektiviseres, slik at fremgangen ble tydelig. Planen uttrykte et ønske om å gjøre det ordentlig fra begynnelsen av og unngå å gi seg selv dobbel jobb. I de store linjene kjennetegnes planen ved mål om effektivisering og økonomisk overskudd.

ITIL-modellen kan virke for å være bakgrunnen for endringsprosessen og utarbeidelsen av planen. Modellen er svært omfattende, men løper ut fra et fokus på prosess. Dette har forandret mye av hvordan avdelingen nå jobber på. Modellen har ført til at avdelingen har gått fra et systemfokus til kundefokus. Anbefalinger rundt rammeverket til bedriftens oppbygning har avdelingen tatt i bruk. Avdelingen er delt opp i nivå der hvert ledd tar hånd om hver sin type henvendelser, basert på vanskelighetsgraden av problemet. Ved at de forskjellige leddene har klargjort hvilke arbeidsoppgaver de tar hånd om, er ment å

redusere tiden som brukes på jobben og dermed gi kunden en raskere service. I tillegg ser jeg hvordan å dele informasjon har vært tatt i bruk. Da det nye systemet ble innført ble informasjonsdeling sentralt, systemet la til rette for det.

De praktiske endringene av omstillingen er nevnt for å gi en bakgrunnsinformasjon. Dette kan hjelpe leser til å forstå hva målet med endringen har vært og hvordan fokuset gjennom endringen har vært. Planen var allerede produsert da lederne kom inn i avdelingen.

3.2. Metoden

3.2.1. Kvalitativ metode. Kvalitativ metode er en utbredt metode for kildeinnsamling. Lee et al. (2009) trekker frem fire viktige kjennetegn ved denne innsamlingsmetoden. Det første er at møtet mellom informant og forsker skjer på informantens premisser. Det andre er at kvalitative data som kommer fram er subjektive, altså fra informantens perspektiv. Det som blir studert er derfor en persons oppfatning og generaliseres ikke. Det tredje de påpeker er at kvalitativ metode er refleksiv og fleksibel, med hensyn til flyten og dynamikken i interaksjonen. Det er også her metoden skiller seg mest fra kvantitativ metode. Det gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og bekrefte ens forståelse av utsagnene. Det fjerde punktet er standardisering, eller mangel på standardisering. I kvalitativ metode er det ingen standard måte å analysere, observere og gjennomføre intervjuer på, snarere retningslinjer. Selv om software kan forenkle prosessen, når ikke metoden den samme strukturen som kvantitativ metode har.

3.2.2. Det kvalitative forskningsintervju. Intervju er den mest brukte datainnsamlingsmetoden for kvalitative data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010). Intervju blir her beskrevet som en dialog som har som formål å forstå, eller beskrive et fenomen. Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer intervjuet på samme måte, som en samtale med struktur og formål. Det er vanlig å dele opp intervjuet i tre strukturnivåer, strukturerer, semi-strukturert og strukturert nivå (Johannessen et al., 2010).

I dette tilfellet ble et semistrukturert intervju brukt. Forslag til intervjuguiden ble utarbeidet i stor grad basert på forskningen til Saksvik og Tvedt (2009) og HCPI. Jeg var usikker på akkurat hvilke temaer innen omstilling jeg ønsket å fokusere på, så intervjuguiden utviklet seg til å være med et bredt fokus. Lederen fikk dermed mulighet til å snakke åpent om overordnede tema og valgte derfor til en viss grad eget underfokus. Intervjuguiden ble bygget opp med spørsmål og undertemaer (se vedlegg), men den ble ikke fulgt slavisk. Ved at enkelte av informantene snakket fritt, varierte også temarekkefølgen på de forskjellige intervjuene.

Ved å ha et semistrukturert intervju ble også oppfølgingsspørsmål hyppig brukt. Dette var for å klargjøre om jeg hadde forstått meningsinnholdet, eller for å få informanten til å utdype hva han snakket om. Før samtale med veileder var jeg kritisk til å stille for ledende oppfølgingsspørsmål, men jeg ble gjort klar over at dette var i orden. Jeg ser at dette har klargjort noen av de tingene jeg lurte på, så fungerte positivt.

Det er vanskelig å planlegge intervjuets utforming før settingen inntreffer. Selv om intervjuguiden var den samme, bortsett fra noen få justeringer gjort etter hvert intervju, var informantene veldig forskjellige. Mens en informant snakket veldig fritt om endringen og trakk selv inn mange av oppfølgingsspørsmålene, oppfattet jeg det som de andre to i større grad ventet på spørsmål og begrenset seg mer. Ved at intervjuene utformet seg forskjellige og informantene brukte ulik tid på hvert enkelt tema, ble det utfordrende å sammenligne intervjuene direkte med hverandre, til tross for at den samme intervjuguiden ble brukt.

Å bruke intervju som metode var ganske klart fra begynnelsen av. Da jeg og min studiekollega bestemte oss for hvilket fokus vi skulle ha, at han skulle se endringen fra de ansattes side og jeg fra ledernes side, var det naturlig for min del å ta i bruk kvalitativ metode. Dette var med et ønske om å få fram de subjektive synspunktene på hvordan endringen hadde gått, og med et så lite antall informanter, ble det raskt klart at det kvalitative forskningsintervjuet var den best egnede metoden. Jeg har i etterkant sett på muligheten for å i

tillegg skulle ha tatt i bruk fokusgrupper. Lederne har uttalt seg forskjellig på noen punkter, samt forskjellige opplevelser av endringen og dette kunne kommet til syne gjennom denne metoden. Dette ville da vært et supplement til intervjuene, ikke istedenfor, men det kunne gitt verdifull informasjon om gruppedynamikken til ledergruppa, om hva som snakkes om, og i hvilken grad de er enige i hverandres oppfatninger.

Johannessen et al. (2010) ser på intervju som en setting der partene ikke er likestilte, men der intervjueren styrer situasjonen ved at han eller hun er ansvarlig for å stille spørsmålene. Kvale (1997) derimot ser på intervjusettingen som interaksjon der det oppstår en meningsskaping. Gjennom samtale er både informanten og intervjueren er begge ansvarlig for hvordan dette skjer. Det er derfor viktig som intervjuer å være klar over egen rolle og påvirkningsmuligheter. En intervjuer gjør derfor smart i å planlegge nøye, klargjøre og gjøre seg bevisst de aktuelle forholdene (Kvale, 1997).

Omstilling ble fastsatt som hovedtema allerede ved første møtet med bedriften. Innen omstilling var det med bakgrunn i HCPI at intervjuguiden ble utformet, dermed ble også modellens begreper sentrale. Til tross for viktigheten av å planlegge innholdet i og målet med studien før den blir satt i gang (Kvale og Brinkmann, 2010) ble hovedfokuset til oppgaven først satt etter transkribering var fullført og analysen startet. Selv om jeg var godt oppdatert på omstillingsfeltet, var jeg ikke klar over hvordan akkurat denne omstillingen var gått.

Datamaterialet ble derfor med på å planlegge målet med studien.

3.2.3. Tematisk analyse. I tematisk analyse identifiseres, analyseres og rapporteres mønstre eller temaer i et datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Til tross for at denne tilnærmingen er hyppig brukt i psykologien, er den allikevel ikke like anerkjent som andre analysemetoder. Tematisk analyse har tradisjonelt vært sett på som et kodingsverktøy som blir benyttet innenfor ulike kvalitative analysemetoder, men ikke som en fullverdig analysemetode. Braun og Clarke (2006) argumenterer allikevel for at tematisk analyse bør

settes på lik linje som andre tilnæringer. Siden tematisk analyse ikke er knyttet til en spesifikk teori, er den mer fleksibel og mer tilgjengelig.

Hovedgrunnen til at denne tilnærmingen ble valgt var fordi jeg ønsket å få fram temaet for oppgaven, mer enn å forholde meg til klare retningslinjer, men heller bare la dataene guide meg. Den krever ikke samme grad av teoretisk og teknologisk kunnskap som for eksempel Grounded Theory. Braun og Clarke (2006) mener derfor metoden godt egnet for dem som er i starten av en forskerkarriere. En annen grunn til at denne metoden ble valgt var fordi jeg ønsket å ha fokus på temaet, mer enn på metoden som brukes. Holloway og Todres (2003) mener det kan være lett å havne i en metodisk fallgrube, der forskeren bindes av metoden, og derfor ikke fokuserer nok på temaet og forskningsspørsmålet.

Det reises ofte kritikk mot tematisk analyse i form av at den er for lite strukturert. Uten klare retningslinjer og for mye frihet argumenteres det for at den ikke strekker til som en fullverdig metode i kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2006).

I tematisk analyse kan forskeren også velge om han eller hun vil bruke en induktiv eller en tematisk analyse. *En induktiv tematisk analyse* tar utgangspunkt i dataene og vil derfor foregå en «nedenfra og opp». Kvale (1997) påpeker at mening blir til i samtalen mellom informant og intervjuer, derfor at det naturlig at kodene spirer fram gjennom dataene. Kodene som kommer ut av slike prosjekter er gjerne sterkt knyttet opp til dataene og har blitt samlet inn spesielt det gjeldende prosjektet. Temaene som kommer fram har ikke nødvendigvis sammenheng med intervjuguiden og er ikke drevet av forskerens interesse, men dataene i seg selv. Det påpekes dog at forskeren ikke kan frigjøre seg fullstendig fra teori, det er derfor ikke mulig å gjennomføre analysene i et epistemologisk vakuum (Braun & Clark, 2006). Den andre tilnærmingen er *teoretisk tematisk analyse*. Her vil analysene til i stor grad være drevet av en teoretisk kunnskap om temaet. Forskeren vil forsøke å få dataene til å passe med tidligere forskning, gjerne med utgangspunkt i et forskningsspørsmål.

I denne oppgaven vil analysen i hovedsak ta utgangspunkt i teoretisk tematisk analyse. Dette er fordi intervjuguiden og kodene stammer fra tidligere forskning. Saksvik sine punkter for sunne omstillinger kan sies å ligge til grunn for prosjektets tema. Ønsket er å se temaene og kodene i lys av tidligere forskning, temaer som i stor grad var satt før datainnsamlingen startet. Analysen har allikevel innsalg av induktiv metode. Omstilling var det overordnede temaet, men i og med at det ble brukt en ustrukturert intervjuguide var jeg usikker på akkurat hva informantene ville velge å snakke om. Det ville vært utfordrende å skulle sette det i et teoretisk perspektiv, dersom informantene hadde snakket om andre sider ved endringen enn det jeg hadde fokusert på. Jeg har dermed latt datamaterialet lede meg til hvilke hovedkategorier jeg skal bruke. Temaene som går mest igjen i intervjuene ble også de temaene som endte med å bli omtalte kategorier. Et eksempel på en kode er «usikkerhet». Denne koden kunne godt ha blitt kalt for eksempel uklarhet eller uvisshet, men fordi det begrepet allerede er innlemmet i teorien, valgte jeg også å kode det på den måten.

3.2.3.1. Koding i tematisk analyse. Kodingen i tematisk analyse avgjøres mest av forskeren. Et tema kan ha vært viktig i intervjuet til en informant, men snakket lite om i intervjuet til en annen. Braun og Clarke (2006) påpeker at siden det er snakk om kvalitativ forskning, vil det ikke være rett å sette klare kjøreregler for hvordan kodingen skal gjennomføres. De mener det er opp til forskeren å avgjøre hvilke temaer som er viktige, uavhengig hvor ofte de nevnes i intervjuene. Det er ingen rett eller gal måte å gjøre det på, men fordelene med denne metoden er at du som forsker selv kan velge din egen tilnærming. Det er allikevel viktig å være konsekvent med hvordan du velger å gjøre det.

Braun og Clarke (2006) beskriver to forskjellige tilnærminger for hvordan rapportere datamaterialets resultater. En måte er å gi en rik tematisk beskrivelse av datamaterialet, slik at leseren får en oversikt over hvilke temaer som dominerer. I dette tilfellet tas det utgangspunkt i hele datasettet, tilnærmingen gjør det vanskelig å fordype seg i enkelttemaer. En alternativ

måte å ta i bruk tematisk analyse er å se på et, eller en gruppe temaer, i datamaterialet. Den er derfor noe induktiv, ved at den tar utgangspunkt i datamaterialet. Denne tilnærmingen er godt egnet dersom forskeren har et interesseområde som kommer fram i intervjuene.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke den siste tilnærmingen. Siden oppgavens størrelse begrenses av satte regler vil det ikke være mulig å skrive mye om mange temaer. For meg var det mest spennende å kunne gå i dybden på de temaene informantene hadde mest fokus på. Disse fortjener å bli sett og drøftet i oppgaven, mer enn nødvendigheten av å vise fram alle temaene som ble nevnt i intervjuene.

Kodingen i tematisk analyse foregår som regel kun på et nivå (Braun & Clarke, 2006). Da gjøres tolkingen kun basert på det som er sagt eksplisitt i intervjuene, og foregår dermed på et semantisk nivå. Det vil si at det ikke letes etter dypere meninger, eller leser det som står skrevet mellom linjene. Tolkingen tar sats på å systematisere dataene. Motsatsen til denne tolkingen er latent analyse. Da letes det etter underliggende ideer og antagelser. Latent analyse krever tolking for å finne temaer, fordi meningsinnholdet kan ligge latent og trenger ikke være uttrykt eksplisitt (Braun & Clarke, 2006). Teoretikere som velger denne tilnærmingen er gjerne også konstruktivistiske i tankemåten, ved at de mener meningsinnholdet skapes i situasjonen de befinner seg i.

Clarke og Burke (2006) mener det kan være greit å sette koder, allerede før du har sett på datamaterialet. Det ble ikke gjort i dette tilfellet. På den andre siden, i og med at jeg selv hadde gjennomførte intervjuene, hadde jeg en grei oversikt over hva intervjutemaene dreide seg om, jeg hadde derfor sett meg ut koder før jeg angrep datamaterialet.

Tematisk analyse kjennetegnes dermed med stor frihet. Det er derfor viktig å være konsekvent og beskrive prosessen.

3.2.4. Transkribering og NVivo. Å transkribere intervjuene, selv om dette gjerne beskrives som tidkrevende og kjedelig, kan være en glimrende måte å bli kjent med

datamaterialet på (Tjora, 2010). For å transkribere intervjuene ble først Express Scribe tatt i bruk. Programmet håndterer lyd og tekst samtidig og dette var ment å forenkle skriveprosessen. Til tross for dette, valgte jeg heller å høre lydfilen i Windows Media Player og skrive teksten i Word. Etter å ha lært meg hurtigtastene for å manøvrere mellom programmene, var dette etter min mening enklere og mer oversiktlig enn å bruke Express Scribe. Word har også den funksjonen å legge til memoer, hvis det var noe jeg tenkte på var det dermed enkelt å notere det i transkriberingsprosessen.

Analysen og kodingen ble gjennomført ved hjelp av NVivo 9, et verktøy for å analysere kvalitative data. Programmet er ikke bare ment å effektivisere arbeidet, men også gi god oversikt over datamaterialet (Bazeley, 2007). Ved at det tillot å kode, søke opp nøkkelord, lage memoer og fotnoter, forenklet dette prosessen betraktelig. Funksjonene virker uendelige, men med tre intervjuer var det for meg ikke behov for noe mer enn det grunnleggende NVivo tilbyr. Det er også slik den gjennomsnittlige brukeren opererer med NVivo, uten å bruke det til det fulle (Bazeley, 2007). Vi har ved to anledninger tidligere hatt opplæring i NVivo, derfor var det nærliggende for meg å velge dette analyseprogrammet. Fordeler Ved å ta i bruk elektroniske hjelpeverktøy, slik som NVivo, stilles gjerne spørsmålet om disse hjelpeverktøyene fører til en avstand mellom datamaterialet og bruker (Tjora, 2010). Fordi man ikke jobber med datamaterialet i papirform og men sorterer koder digitalt, skaper det naturlig nok en avstand til intervjuene dine. Allikevel Bazeley (2007) argumenterer for at det ideelle er å ha både nærhet og avstand til datamaterialet, og veksle mellom de to. Avstand fra dataene dine kan lettere gi oversikt å se helheten, mens nærhet tillater å gå i dybden og identifisere seg med materialet. I tillegg nevner Bazeley (2007) problemet om at datamaterialet i større grad blir kvantifiserbart. Nvivo gir muligheten til å kvantifisere dataene, for eksempel ved å systematisere hvor ofte temaer eller begreper kommer. Det kan føre til mindre «synsing» ved analysen, men gir en mulighet til systematisk å gå igjennom

informasjonen. Kvantifisering av materialet har lenge vært det som kjennetegnet sann vitenskap og Nvivo gir mulighet for kvantifisering av kvalitative data.

3.2.5. Praktisk kodegjennomføring. Selv om jeg tidligere hadde hatt opplæring i Nvivo, hadde jeg aldri tatt i bruk programmet på eget datamateriale. Jeg valgte allikevel å prøve meg fram på egenhånd, før jeg leste noen bruksanvisning for hvordan manøvrere det. Mange av funksjonene er ganske intuitive, derfor så jeg heller ikke noe behov for å gå igjennom mer praktisk guiding. Litteraturen jeg leste om Nvivo handlet derfor ikke om hvordan bruke programmet, men hvordan programmet kan påvirke datamaterialet og forskerrollen.

Innledningsvis så jeg på kodene som en måte å systematisere datamaterialet på. Mange av kodene ble laget for å få oversikt over datamaterialet, slik som faktiske endringer, datoer og overordnede mål. Deretter ble kodene laget i stor grad basert på psykologiske begreper innen omstilling. Enkelte av disse kodene var ganske klare fra starten av, som for eksempel *medvirkning* og *usikkerhet*. Disse var en del av spørsmålene i intervjuguiden, og de fikk stor plass hos informantene. De siste kodene som ble dannet, var koder jeg oppdaget etter å ha studert datamaterialet litt nøyere. Et eksempel på dette er koden *innsikt i etterkant*. Denne framsto mer som et emne for diskusjon, men den hadde ikke like mye teoretisk støtte. Dette oppsto som et interessefelt, først etter jeg var ferdig med den første kodeomgangen.

3.2.6. Etske betraktninger. Vi var nøye med å ha papirarbeidet i orden da vi begynte med innsamlingen. Vi måtte først søke NSD om godkjenning. Siden vi skulle samle inn informasjon der bedriften og informantene kunne gjenkjennes, i tillegg til at dette skulle oppbevares digitalt er påkrevd å søke om godkjenning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Dataene vi samlet inn inneholdt ikke sensitive data, det var derfor ikke behov for å søke REC om godkjenning. Søknaden, vedlagt informasjonsskriv og intervjuguide, ble sendt inn til NSD i slutten av august 2011. En måned senere fikk vi tilbakemelding om at

informasjonsskrivet måtte bli mer eksplisitt, med hensyn til oppbevaring og det planlagte tidsperspektivet. Dette ble forandret og en måned etter fikk vi den endelige godkjenningen.

Vi utarbeidet også en samarbeidskontrakt mellom oss og bedriften vi studerte. Dette var for å best mulig ivareta begge parters interesser. For vår del handlet det om å vite at vi hadde et samarbeid med denne bedriften, og at de ikke plutselig kunne trekke seg. For hver enkelt informant var dette selvfølgelig annerledes, i henhold til NSD sine retningslinjer for personvern. For bedriften handlet det om å kunne stole på oss, slik at de kunne være sikre på at kom til å gjøre undersøkelser som kunne gagne dem.

3.3. Praktisk gjennomføring – Innsamlingsprosedyre

Jeg og min kollega hadde mange møter med bedriften. Det første var sommeren 2011 og det siste var oktober 2012. Samtlige av møtene har funnet sted ved bedriftens lokaler i Oslo. De første møtene var for å etablere en kontakt og finne ut hvorvidt vi kunne etablere et samarbeid. Innledningsvis skulle bedriften finne en ekstern samarbeidspartner vi kunne innhente data fra, men fordi en avdeling internt i bedriften nylig hadde gjennomgått en omstilling, fikk vi i stedet mulighet til å studere den. For å kunne studere hele omstillingen ble det raskt bestemt å dele opp avdelingen, Kico (2012) skulle se på de ansatte og jeg skulle se på avdelingslederne. Etter dette ble avgjort fikk vi sendt endringsplanene på mail, dette var ment å gi en grundigere forklaring på hva og hvordan endringen var blitt gjennomført.

For å planlegge intervjuene videre ble det i oktober 2011 arrangert et oppklaringsmøte, for en nøyere innføring i omstillingen. Tilstede under møtet var jeg og sjef for ledergruppa. Jeg fikk under møtet en bred innføring av bedriften og endringen, i tillegg planla vi hvordan gjennomføre de tre intervjuene. Det ble ikke tatt i bruk båndopptaker, men det ble tatt notater og utarbeidet et sammendrag av møtet.

Intervjuene ble gjennomført i oktober 2011, ved bedriftens lokaler i Oslo. Informantene fikk dermed være et sted de kjente det var også praktisk fordi bedriften hadde

tilgang på stille møterom. I intervjuperioden virket lederne å ha en svært full agenda, men det lot seg allikevel ordne. Det var ønskelig å kun ha et intervju på en dag, men fordi informantene var så opptatte ble to av intervjuene holdt på en dag, og det siste den påfølgende dagen. Jeg fikk derfor ikke noen mulighet til å gå nøye igjennom utførelsen og vurdere spørsmålene mellom intervjuene. Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker, samt noen notater av tanker og innfall jeg fikk under intervjuet. Hvert intervju varte litt over en time.

Ved intervjuets start passet jeg på å klargjøre min rolle i situasjonen. Selv om dette var klargjort på forhånd forklarte jeg hvordan det var ønskelig med fyldige og ærlige svar, at jeg var ute etter ledernes subjektive opplevelser, samt intervjuets forventede lengde. Under intervjuene var jeg genuint interessert, dette kom til syne gjennom aktiv lytting og genuint interessert kroppsspråk. Informantenes utsagn ble ofte fulgt opp med oppfølgings spørsmål. Dette var for å klargjøre om jeg hadde forstått meningsinnholdet, eller for å få informanten til å utdype hva han snakket om. Før samtale med veileder var jeg kritisk til å stille for ledende oppfølgings spørsmål, men jeg ble gjort klar over at dette var i orden. Jeg ser gjennom transkriberingen at det har klargjort noen av de tingene jeg lurte på, så fungerte positivt. I tillegg kan oppfølgings spørsmål gi som for at deltakeren skal åpne seg opp (Hermanns, 2004). Jeg forsøkte å la lederne snakke ferdig og ikke avbryte. Stillhet og tenkepauser kan ha ført til en bredere refleksjon både hos dem og meg selv. Som avslutning på intervjuene ble informantene spurt om de hadde noe å legge til. Sådan fikk de muligheten til å dele det de eventuelt ikke hadde sagt allerede. I tillegg la jeg fram mulighet for mailkontakt hvis det var noe de ønsket å tilføye i etterkant.

3.4. Kroppsspråk

Under gjennomføringen hadde informantene veldig forskjellige måter å kommunisere på. Samtlige hadde et behov for å være visuelle i forklaringsmåten, naturlig nok, siden de alle har tekniske bakgrunner. Bengt tok aktivt i bruk penn og papir for å best mulig forklare

bedriftens oppbygning og arbeidsmetoder. Dette forenklet min oppgave i å forstå virksomheten. Lars var også demonstrativ og brukte bordet og hendene som hjelpemiddel for å vise oppbygningen. Stian brukte hendene og demonstrerte i luften. De var alle svært gestikulerende i deres forsøk på å forklare bedriftens arbeidsmetode.

3.5. Forskerrollen

Jeg hadde et spesielt behov for å vise at jeg var profesjonell og kompetent. På møter vi hadde med bedriften tidligere var jeg den eneste kvinnen til stede, i tillegg til at disse menneskene selvfølgelig er leder for sine respektive områder. Klesstilen, selvsikkerheten og talemåten deres utstrålte at de var ledere. Jeg var oppmerksom på dette under intervjuene og forsøkte som best å speile de, både i form av talemåte og klesstil. For å skape en god stemning og et godt samspill, og dermed få informanten til å føle en trygghet og lettere kunne snakke fritt i intervjusettingen, nevner Lantz (2007) dette som en viktig del av intervjusettingen. Tidligere forskning viser at vi gjerne stoler mer på de som er oss selv lik, altså de som gjenspeiler oss selv. Lederne jeg intervjuet var i stor ganske forskjellige fra meg selv. Informantene var som sagt mannlige, dresskleddede ledere. Under det første møtet med ledergruppa ble vi møtt med stor skepsis til undersøkelsen, dette gjorde at jeg følte enda mer underlegenhet til denne gruppen. Dette kan igjen ha ført til en selvoppfyllende profeti.

Da jeg leste igjennom transkriberingene i etterkant så jeg at jeg må virkelig ha vært tilstede i intervjuet. Avsnitt som jeg nå må lese igjennom flere ganger for å forstå, klarte jeg i intervjusettingen å få med meg og oppsummere for informanten, for å dobbeltsjekke at jeg hadde forstått det rett. Hadde ikke det vært gjort kunne det igjen ført til tolkningsrom og en mulighet for at jeg hadde kunnet feiltolke det. For å holde både informantens oppmerksomhet, og min egen oppmerksomhet, opppe var det greit at intervjuene ikke overskred 1 time.

I tillegg var det en informant som snakket ekstremt løst og ledig gjennom neste hele intervjuet, men allikevel adresserte nesten alle spørsmålene jeg hadde planlagt å stille. Dette

satte meg ut litt. Som en uerfaren intervjuer ble det vanskelig for meg å huske hvilke spørsmål som allerede var snakket om, og hvilke som kunne utdypes mer. I etterkant ser jeg at jeg fikk godt med informasjon og de planlagte spørsmålene ble adressert.

4.0. Resultater

Alle informantene viste stor enighet om at omstillingen har vært krevende og utfordrende. De var også enige om at den kunne vært gjennomført på en bedre måte, over kortere tid, med flere inkluderende tiltak og bedre opplæring. Bengt forklarte det slik: *«Når jeg går tilbake og ser på hva som ble sagt av positiv natur, var det ikke så mye»*. På tross av dette hadde de alle et positivt syn på at tiltakene de nå holdt på med, ville føre til et heldigere utfall.

I denne delen vil jeg presentere tre koder som kom fram gjennom analysen; Medvirkning, bedriftskultur og etterpåklokskap. Medvirkning, eller mangel på sådan, sto tidlig fram som en viktig del av omstillingen. Dette temaet fikk også flest koder i NVivo. Bedriftskulturen ble sentral for å se på hvordan kulturen og normene kunne oppfordre til, eller begrense enkelte handlinger. Etterpåklokskap ble gjort til kategori fordi lederne ofte snakket i etterpåklokskaps lys. De ansattes perspektiv vil også inkluderes for å presentere resultatene til Kico (2012).

4.1. Medvirkning

Medvirkning ble diskutert fram og tilbake av informantene og det var stor enighet om at de ansatte i liten grad ble inkludert i omstillingen. De fortalte alle historien om hvordan endringen først ble presentert for de ansatte; på et avdelingsmøte uten forvarsel. Ingen av informantene tok del i endringens start og kan derfor ikke uttale om i hvilken grad de ansatte ble involvert før de kom inn i bedriften. Basert på reaksjoner fra de ansatte var det tydelig at de ikke hadde vært involvert i prosessen. Det ble gjort rede for hvilke reaksjoner som oppsto grunnet mangel på medvirkning: *«Det å ikke bli konferert førte til enorm frustrasjon hos de ansatte, fordi personer med lang erfaring, som vet hva man må gjøre for å få det til å funke, de ble ikke rådført, de ble ikke hørt»* (Stian).

En ting er å ikke få medvirke, men frustrasjonen øker når tiltakene som blir satt i verk heller ikke fungerer. Stian forklarer at det derfor var mange som ble demotivert og sinte på ledelsen.

Ledergruppa viste stor innsikt i hvilke fordeler som fulgte ved involvering av de ansatte. Det blir forklart slående bra slik:

En ting er at man får mange gode innspill, fordi at folk har masse erfaring og to hoder tenker bedre enn ett. Men ved å inkludere, så vil jo folk føle mye større eierskap til den endringen man ønsker å gjøre. Og det gjør at det går lettere, du får mindre motstand.

Men det, ingen av de tingene gjorde man. Og da fikk man en masse motspillere, istedenfor å få medspillere (Stian).

Her uttrykkes et positivt syn på de ansatte, de blir sett på som bidragsyttere. Det vises forståelse for at de ansatte har kunnskap og dermed kan bidra til en forenklet omstillingsprosess.

Å medvirke kan være en lang prosess. Det er ikke alle forslag fra de ansatte som vil nå igjennom, men bare å få delt sine tanker og følelser vil kunne forenkle endringsprosessen. Et ønske for lederne og bedriften var å få fortgang i prosessen og dermed komme i prat med de som er kunnskapsrike og har mye å bidra med. Men på hvem sine premisser foregår involveringen av de ansatte? Lars formulerer det sånn: *«Det går an å være kjempeengasjert og ikke ha kunnskap, da blir det mye støy. Også kan du være veldig engasjert og veldig kunnskapsrik, da er det veldig behagelig i forhold til lederen.»* Informanten gir uttrykk for at det er rom for at de ansatte uttrykker seg, og at dette kan sees på som fordelaktig for lederne og endringen. Å ha rom for motstand i endringen kan kjennetegnes som en konstruktiv konflikthåndtering.

4.1.1. Opplæring. Opplæringen til hvordan systemet fungerer må gis på flere plan, de trenger kunnskap om hvordan systemet fungerer, samt inkludere dette i den daglige rutinen. Dersom dette ikke gjøres vil opplæringen få liten uttelling. Stian forklarer hvordan det ikke

ble investert nok tid i opplæringen og hvilke konsekvenser det fikk; «... *ingen skjønnte hvordan dette fungerte og alle fortsatt å jobbe sånn som de pleide.*» (Stian). Gjennom et halvhjertet forsøk fikk opplæringen liten uttelling, denne hendelsen økte derfor forståelsen for investering av tid hos de ansatte. Det uttrykkes gjennomgående at lederne ikke hadde vist nok skjønn for hvor viktig det er å ta hensyn til kultur ved endring. De kommer med flere forklaringen for hvorfor opplæringen ikke var gode nok; «*Vi stolte kanskje litt for mye på at verktøyet skulle hjelpe oss...*» (Lars). Det virket å være en antagelse om at systemet ordnet seg selv, en innstilling som sa at hvis systemet var på plass, så fulgte de ansatte og deres arbeidsmetode etter. Det viste seg å vanskeligere det. Bengt forklarte at tidsklemma var deres største motstander, som igjen førte til at omstillingen ikke var gjennomført bedre. De hadde ganske enkelt ikke nok tid å investere i de ansatte. Også det faktum at de kom inn som en del av endringen vil si at de innledende endringene skjedde før deres tid. Enkelte av tiltakene føler de at de har derfor drevet brannslukking på, uten å ha vært ansvarlige for å starte brannen.

4.1.2. Ambassadører. Å kunne få med ansatte som er positive til endringen til å videreformidle den til andre ansatte, vil kunne ha en positiv innvirkning på endringen. Når det kommer fra noen på «eget nivå», vil de også kunne ha en større innflytelse enn for eksempel ovenfra og ned. Lars mente det er avgjørende at å få med dem som hadde posisjonert, enten det var positivt eller negativt. Det er gjerne disse som snakker høyest og dermed viktigst å få på lag; «... *jobber du aktivt med dem, på å få de med, så får du også med mange andre.*» (Lars). Han så på disse som nøkkelpersoner for å få gjennomslag for en god endringsprosess.

4.2. Bedriftskultur

Dette avsnittet vil ta for seg hvordan de normer og etablerte holdepunkter er etablert i bedriften, både hos lederne og de ansatte. Jeg vil trekke fram hvordan forskjellige deler av bedriftskulturen og hvordan disse påvirker endringsprosessen.

4.2.1. Usikkerhet. Informantene fortalte at det fantes flere usikkerhetsmomenter for de ansatte i omstillingsprosessen. Samsvar mellom ord og handlinger ble trukket fram som en mulig kilde til usikkerhet. Som tidligere nevnt ble hele ledelsen skiftet ut etter at endringen ble satt i verk. Dette var ikke var en del av den opprinnelige planen, men ble nødvendig etter hvert som planen ble satt ut i livet. I dette tilfellet ble de ansatte informert om at endringen ikke skulle koste noen jobben, men at det handlet om å forandre og forbedre arbeidsmetodene. Allikevel ble hele ledergruppa byttet ut. *«De ansatte ble jo informert om en ting, mens toppledelsen gjorde noe annet.»* (Bengt). Det vises forståelse for hvordan slike handlinger kan være skadelig for lederne og hvor viktig det er å ivareta tilliten til de ansatte; *«tillitt er jo noe du bygger i millimeter og du river det ned i meter.»* (Stian). Ledelsen uttrykker derfor et ønske om å være konsekvent i hvordan de arbeider.

I en endringsprosess er det ofte manko på informasjon. Stian forklarte at en mulig grunn til hvorfor de ansatte ikke har omfavnet de nye systemene faktisk handlet om å gjøre seg selv unnværlig; *«Når du føler en sånn usikkerhet så er det jo veldig lett å velge en jobbsikringstaktikk.»* (Stian). Ved å holde informasjon på mail framfor å ta i bruk systemets fulle kapasitet, og dele informasjon med resten av bedriften, skapes en avhengighetskultur. Hvis en ansatt er borte fra jobb en dag, vil ikke resten av avdelingen kunne svare på statusen sakene til den ansatte har. Arbeidstakeren gjør seg dermed til en nødvendig del av systemet. Dette kan også bli sett på som en motstandshandling, noe jeg vil komme tilbake til i diskusjonsdelen.

Usikkerhet de ansatte kunne føle rundt den nye indiske avdelingen, ble også uttrykt i intervjuene. Lars forklarer at det mellom de ansatte fleipes litt om denne eksterne hjelpen, og mener dette kan være en måte å uttrykke usikkerhet. Han forteller at lederne har kommunisert klart hvordan dette ikke vil ha noen negative konsekvenser for dem, men at tiltaket fungerer som en avlastning. Det finnes allikevel tegn til usikkerhet forklarer Lars.

4.2.2. Tilstedeværelse. Tilstedeværelse handler om i hvilken grad lederne føler de er tilstede for de ansatte. Her er det både snakk om fysisk tilstedeværelse og følelsen av at de ansatte føler de har noen de kan snakke med. Det er enighet hos alle tre at de ikke var vært nok til stede for de ansatte. Bengt kommenterer at mangel på tilstedeværelse skyldes beliggenhet. Fordi avdelingens beliggenhet er delt, befinner hans kontor og kontorene til avdelingen han leder seg på forskjellige steder. På den måten blir det vanskelig for de ansatte å bare stikke hodet inn på kontoret, hvis det er noe de lurer på. Han forklarte at dette medførte mye pendling mellom de to arbeidsplassene og dermed en utfordring å hele tiden være tilgjengelig.

Lars mener tilstedeværelse er en viktig del av det å være en god leder, men at de ikke har klart å oppfylle den rollen. Han forklarer det slik: «*Vi blir jo brukt til alt, det å rydde opp, rekruttere, drive salg, gå i krise, håndtere krise, så du har jo ikke tid til lede.*» (Lars). Lars setter ord på hvordan samtlige av lederne ser på egen arbeidssituasjon. Å utforme tilbud til potensielle og eksisterende kunder krever sitt, dermed blir det fokus. Alle tre lederne trekker fram at arbeidsmengden er hovedgrunnen til at tilstedeværelsen ikke er så god som de ønsker. De formidler alle hvor viktig tilstedeværelse er, men at det til tross for dette ikke blir oppfylt.

4.2.3. Overbelastning. Avdelingen har vært igjennom en endringsprosess, som har funnet sted samtidig som de har vært i full drift. Som forklart ovenfor har det vært mye å gjøre, lange dager og generelt en utfordrende hverdag. Lederne forklarte problematikken med at avdelingen ikke kunne settes på pause, for å innføre de planlagte endringene. «Kaos» har vært brukt for å beskrive enkelte momenter som har skjedd i bedriften.

Lederne virker å føle litt mer på dette, enn de ansatte. Til en viss grad har de tatt støyten for alt det som har skjedd rundt endringsprosessen. Samtlige forteller om vanskelige møter med bedriftskunder og hvordan de til enhver tid er overarbeidet. Som nevnt tidligere, var det under et av møtene snakk om muligheten for at de ansatte ikke hadde registrert at

avdelingen hadde vært igjennom en endring. Faktumet at de ansatte fortsatte med gamle arbeidsmetoder, tilsier at lederne ikke har kommunisert endringen godt nok til de ansatte. Det kan virke som det har vært en ignoranse eller en opplevelse av at lederne holder på med en endringsprosess som ikke angår arbeidstakerne.

Lederne har vært svært ærlige og forklart hvordan omstillingen ikke er optimalt gjennomført. I tillegg til deres egne subjektive opplevelser, har de delt praktiske negative konsekvenser endringsimplementeringen har hatt. Ved outsourcing er det ønskelig for bedriften å til en hver tid gi stabil og pålitelig drift. Hvis de eksterne bedriftene opplever at systemet ikke fungerer som det skal, altså har nedetid, fører det til sanksjoner for bedrifter. Når det er snakk om åpenbare og synlige konsekvenser som må tas tak i, er dette en av dem. Dette gir økonomiske utgifter som er synlige, derfor kommer disse problemene også gjerne før de ansatte.

Bevissthet om mangfold virker å være viktig. Lars ser dette klart; *«Det er vanskelig å predikere hvordan folk reagerer. Noen tar kanskje greia med en gang, mens andre trenger tid til å bearbeide ny informasjon og vil snakke om det over en kopp kaffe.»* (Lars). Det er en forståelse for hvordan mennesker med forskjellige bakgrunner og erfaringer reagerer forskjellig. Selv om det vises forståelse for dette, forklarer Lars allikevel at det ikke alltid er mulighet for den kaffepausen. Tidspresset de står ovenfor legger igjen en demper på gjennomføringen av dette. Det virker lettere å feie alle over en kam, i stedet for å ta hensyn til mangfoldet som finnes i arbeidsstokken. Til tross god innsikt, har de ansatte en følelse av at dette ikke lar seg gjennomføre i praksis, på grunn av tidspresset de står ovenfor.

4.2.4. Kommunikasjon. Mye av kommunikasjonen i avdelingen er implisitt. Det forventes at de ansatte skal forstå meninger gjennom handlinger, men det blir ikke snakket om. Lars eksemplifiserer dette; *«Det er motiverende da, for de ansatte, å se at det gjøres store investeringer og at vi bruker tid og ressurser på deres utdanning ... de ser at det satses.»*

(Lars). Det forventes at de ansatte skal se at de er viktige gjennom implisitte investeringer.

Ryktespredning kan oppstå ved mangel på informasjon og dårlig kommunikasjon. Som tidligere nevnt kan mangel på kunnskap om hva som egentlig foregår føre til at de ansatte synser og lager egne teorier. Lars trekker her fram viktigheten av tilstedeværelse for å unngå ryktespredning:

[Vi må] være der når de er litt usikre, det har ikke vi vært, ikke sant ... det tror jeg også er viktig for oss, å være der i det som skjer. For å plukke opp, korrigere og luke bort ting som er feil, ta tak i personer som er brønnpissere, sånne ting. Det tror jeg er viktig, men da må man være tilstede, ikke la ryktene gå ... og det har ikke vi vært så gode på. (Lars).

Lars forklarer hvordan tydelig kommunikasjon og tilstedeværelse kan være viktig for å unngå at de ansatte ikke starter en ryktebølge. Å kommunisere planer, tiltak og å holde de ansatte oppdatert blir derfor en viktig del av hvordan få de ansatte med på lag.

4.2.5. Begripelige begreper. Språk som blir brukt når det refereres til omstillingen er verdt å se på. For å beskrive hvordan endringen er bygd opp bruker Bengt disse ordene «*I planen er det en million tiltak*». Dette blir en overdrivelse, men viser at tiltakene som har blitt presentert for bedriften er i overkant mange. Det ble leid inn hjelp for å gjøre en kartlegging, men kartleggingen ble lagd for lite konkret. Det er lite gripbart, det virker overveldende og det oppleves som vanskeligheter rundt hvor de kan starte. Alle lederne gir tydelig uttrykk for at planen som ble utviklet for endringen ikke var spesielt begripelig. I og med at samtlige av lederne kom inn etter planen ble utredet, virket det heller ikke som de hadde noen tilhørighet til den. Da jeg spurte hva som var formålet med endringen fikk jeg forskjellige svar fra samtlige av informantene. De var enige om at avdelingens overskudd var det overordnede målet, men de hadde fokus på forskjellige deler av tiltakene i planen.

Operasjonalisering av begreper i planen nevner derfor alle som en viktig del av deres

jobb i forbindelse med endringen. Det er tydelig at dette er en av arbeidsoppgavene de ser på som sentral for en god omstilling. «*Ledergruppa operasjonaliserte deretter begrepene og snakket med de ansatte om hvordan det skulle gjennomføres, i stedet for en kjedelig powerpoint. Det var med et ønske om at de ansatte skulle identifisere seg med endringen.*» (Bengt). Det gjøres her rede for hvordan det foregikk gang nummer to. Operasjonaliseringen fant sted fordi kommunikasjonen ikke hadde vært klar nok fra starten av. Avsnittet viser flere aspekter. Det tar for seg opplæring, de ansattes beste og tydelig kommunikasjon. Det vises god forståelse for å ta hensyn til de ansatte, men det uttrykkes en frustrasjon over at det ikke ble gjort godt nok i første omgang.

Tidlig rolleavklaring, begrepet fra HCPI (Saksvik et al., 2009) forklarer hvordan operasjonalisering av begreper er viktig for de ansatte. Ved å avklare begreper klargjøre rollebeskrivelser gir de ansatte en forståelse av hva som forventes av dem. Dette ble riktignok ikke gjennomført før gang nummer to, men det vises til gjengjeld en god forståelse for hvor viktig det er.

4.3. Etterpåkløskap

Det kan ofte oppstå en refleksjon i etterkant av intervjuet. Mange av spørsmålene som blir stilt er det ikke sikkert at informantene har tenkt over tidligere. Ved å snakke om emner som informanten ikke tidligere har reflektert over, starter det en tankeprosess.

Etterpåkløskap inkluderer hvordan lederne gjør en analyse av hvordan omstillingen har oppfattet i etterkant, samt en utredning av hvordan omstillingen burde ha vært gjennomført.

Som sagt var ikke ledergruppa en del av avdelingen fra starten av, men Bengt reflekterer over hvordan det har vært å være ansatt i avdelingen; «*Det må være frustrerende for en ansatt å ikke gjøre noe med det en vet ikke fungerer optimalt.*» (Bengt). Mye av omstillingen ble kjørt over hodet på de ansatte, men denne setningen uttrykker allikevel at dette ikke har vært en ønskelig situasjon. Det vises forståelse for at de ansatte viser frustrasjon

i en slik situasjon.

Samtlige av lederne er enige om at endringen har blitt gjennomført i ovenfra og nedstil. Stian forklarer det slik: «*Sånn som jeg har opplevd det i etterkant, så var det en litt bedreviterholdning hos ledelsen*». Slik det forklares her har ikke da ansatte fått oppleve noen myndiggjøring. De tre informantene uttrykker at endringen ikke har vært optimal, den har utfordrende og vanskelig. De mener alle at den kunne ha vært gjort på en bedre måte, raskere og aller helst med mer deltakelse fra de ansatte. Allikevel har de alle et positivt syn på framtiden. De mener omstillingen ikke er over, men når den er «ferdig» blir det bra.

4.4. De ansattes perspektiv

For å se nyansen i omstillingen ble det som nevnt valgt å dele opp studien. Mens mine data er bygget opp av kvalitative data fra ledernes perspektiv, har min kollega Kico (2012) sett på bedriftens ansatte og produsert kvantitative data. Dette var spesielt spennende å kunne sammenligne, for å se hvorvidt ledernes oppfatning og ansattes oppfatning av endringen stemte overens. Kico (2012) laget, med utgangspunkt i HCPI, en spørreundersøkelse for å kartlegge de ansattes opplevelse av omstillingen. Spørreskjemaene ble levert på mail til de ansatte og oppnådde en responsrate på 39 %. Kico (2012) hadde spesielt fokus på endringskynisme, usikkerhet og jobbenngasjement.

Resultatene viste blant annet at ansatte som opplevde tidlig rolleavklaring, også viste mer engasjement i jobben. I tillegg viste de at ansatte som opplevde at lederne var tilgjengelige under endringen og gjennomførte en konstruktiv konflikthåndtering, kunne oppleve et lavere nivå av usikkerhet i forbindelse med endringen. Lav grad av endringskynisme viste seg forbundet med bevissthet om mangfold. Ansatte som opplevde en bevissthet om mangfold, altså å få alles meninger om endringer hørt, skåret lavere på endringskynisme enn andre. Dette gjaldt også for konstruktiv konflikthåndtering. Dersom de ansatte for eksempel følte at konflikter ble behandlet som kilde til diskusjon og nye ideer,

opplevde de gjerne også et lavere nivå av endringskynisme.

Gjennom resultatene bekreftet Kico (2012) at sunnheten til en endringsprosess spiller en viktig rolle for mange psykososiale faktorer på arbeidsplassen.

Jeg velger å ta med en del av dette i resultatdelen, for å påpeke at lederne ikke alltid oppfatter ansatte på samme måte som ansatte oppfatter seg selv. Lederne har vært overarbeidet og klager selv over mangel på tilstedeværelse, det er naturlig nok at de ikke har hatt muligheten til å kommunisere ofte nok med de ansatte underveis. Allikevel viste resultatene ganske gjennomsnittlige tall, for hva som er vanlig under en omstillingsprosess.

5.0. Diskusjon

Som nevnt tidligere er målet med studien er å svare på problemstillingene «*På hvilke måter kan ledere gjennomføre sunne omstillinger?*» den neste «*Hvorfor ble ikke omstillingen, til tross for ledernes gode kunnskaper og erfaringer om omstillinger, gjennomført på en god måte?*» og «*Hvordan kan eksterne konsulenter bidra til å forenkle en endringsprosess?*». I dette kapittelet vil kategoriene fra resultatene av intervjuene bli drøftet videre og problemstillingene skal besvares.

5.1. Medvirkning

Medvirkning var som tidligere nevnt et engasjerende tema for mellomlederne. Som det kom fram av intervjuene ble ikke de ansatte involvert i endringsprosessen. Samtlige av mellomlederne var enige om at prosjektet ble kjørt på sidelinja, slik at de ansatte ikke ble gitt noen mulighet for involvering. Lars ga uttrykk for hvordan dette kunne være en risikabel måte å gjennomføre omstillinger på. Fordi de ansatte ikke fikk noen mulighet til medvirkning beskrives denne prosessen som en mulig fallgrube for den praktiske gjennomføringen. Lederne uttrykker innsikt i hvordan mangel på involvering er noe de ansatte kan bruke imot dem ved et senere tidspunkt. Hos en av informantene virker det å være en bekymring hvordan de ansatte kan sette seg på bakbeina, og rettferdiggjøre dette med argumentet at de ikke har vært involvert. Hadde derimot de ansatte blitt involvert fra starten av kunne de følt større eierskap til prosessen, og dermed hadde det vært mindre risiko for motstand. Som nevnt tidligere kan involvering føre til større tilknytning til bedriften og dermed også den aktuelle endringen (Meyer og Allen, 1997). Menneskene er kjernen i bedriften og er derfor nødvendig for organisasjonen å ha dem med seg.

Det er verdt å se på hvem sine premisser endringen foregår. Som nevnt tidligere delte Lars sine tanker om å inkludere de ansatte. Det ble forklart at kunnskapsrike ansatte var behagelige bidragsytere, mens resten blir beskrevet som noe støyfullt. Kun i en ideell verden

er det bare de ekstremt kunnskapsrike ansatte, de som vet hvordan legge fram tilbakemeldingene sine, som har noe på hjertet. Det kan virke som at hvordan de ansatte legger fram saken, blir avgjørende for hvorvidt de faktisk blir hørt. Lederen formidler dette mest sannsynlig med utgangspunkt i det strenge tidspresset de har. Fordi de er så opptatt og det vil det ta lang tid dersom *alle* skulle si sin mening direkte til lederen. At alle de ansatte blir hørt bør allikevel anerkjennes som et behov bedriften har. Dersom lederne ikke har tilstrekkelig med tid, kan dette delegeres. Tillitsvalgte eller kontaktpersoner til de ansatte vil kunne ta jobben med å videreformidle tilbakemeldingene. Det må allikevel være en kultur for at lederne tar hånd om informasjonen som kommer fram, og at denne ikke blir glemt. Alle i bedriften skal lyttes til, det gjelder bare for lederne å finne løsninger for hvordan få det til å skje. Medvirkning for de ansatte handler ikke bare om å få gjennomslag for egne forslag, men også å bli lyttet til.

5.1.1. Sunne vs. vellykkede omstillinger. Det er en differensiering mellom «vellykkede» og «sunne» omstillinger. Da lederne snakket om å gjennomføre vellykkede omstillinger fikk jeg inntrykk av at dette var målt i et økonomisk perspektiv; Dersom bedriften hadde oppnådd en vellykket omstilling, innebar det i hovedsak å gå med økonomisk overskudd. Som tidligere forklart innebærer en sunn omstilling derimot, om de ansattes velvære i en omstilling.

Lederen for ledergruppa behovet for en vellykket omstilling. Han påpekte at de arbeidet i en privat bedrift og forklarte hva det medførte av forventninger. Lederen sammenlignet offentlig sektor med privat sektor. Han mente at en offentlig avdeling ikke streber like mye etter å gjennomføre vellykkede omstillinger, fordi det ikke handler om sikkerheten til deres egne jobber. Dersom omstillingen hadde mislyktes, ville ikke offentlige ansatte risikert jobbene sine på samme måte som private ansatte.

Lederen beskriver et stort behov for økonomisk suksess, men det virker som dette må

skje på bekostning av de ansatte. Kulturen som springer ut av dette betyr for lederne at overarbeidelse blir en naturlig del av hverdagen. Nøkkelen til overlevelse for en privat bedrift er å tjene penger, men det er forskjellige måter å nå dette på. Økonomisk vekst trenger ikke gå imot menneskelige hensyn (Cha & Edmondson, 2009).

5.2. Bedriftskultur

Som flere av de ansatte påpeker har det vært en ovenfra og ned-holdning hos ledere fra høyere hold. Dette viste seg blant annet i hvordan omstillingen først ble presentert og hvordan de ansatte ikke har vært involvert. Selv om informantene sitter på kunnskap som tilsier at det kan være mer lønnsomt å jobbe på måter som inkluderer de ansatte, kan dette være vanskelig å forandre i en allerede stabil kultur. I dette tilfellet ble kulturen ha fungert som en hindring for hvordan de ikke har tatt i bruk sunne begreper i praksis. Det framstår ikke som normen for hvordan det gjøres i avdelingen.

5.2.1. Tilstedeværelse. Lederne er alle enige om at de ikke har vært nok til stede for de ansatte, og at de har fått tilbakemelding på dette. Informantene uttrykker dette som en faktor de har lite kontroll over. Ved at de har mye på agendaen, er det vanskelig å til enhver tid finne tid til de ansatte. I tillegg var en av lederne plassert slik at kontoret ikke befant seg i samme lokaler som de ansatte. Fordi timeplanen til lederne var så full, ble det vanskelig å prioritere tilstedeværelse foran andre oppgaver.

En grunn til hvorfor tilstedeværelsen til ledelsen ikke har vært god nok handler om prioriteringer. I møter med kunder settes klare frister som de jobber mot, frister de ikke kan risikere å misse. En naturlig konsekvens av dette virker å være nedprioriteringer av andre områder, slik som tilstedeværelse. Prosjektfristen er satt, og gir direkte negative konsekvenser dersom den ikke oppfylles, slik som misfornøyde bedriftskunder, sanksjoner og i verste fall tap av kunder. Det blir vanskeligere å forholde seg til konsekvenser av mangel på tilstedeværelse. Konsekvensene av fravær får sjeldent direkte konsekvenser på samme måte

som en prosjektfrikt, konsekvensene ligger mer i det skjulte. Om de ansatte ikke blir fulgt opp går det tilsynelatende greit, selv om det kan få følger senere.

5.2.2. Lederskap. Det kan virke som hele bedriften er bygget opp med «management»-delen i fokus. Bortsett fra noen få linjer som eksplisitt nevner de ansatte, kan planen beskrives som av og for lederne. Når de ansatte blir nevnt er dette for å oppnå et større salgsfokus, men ikke snakk om deres velvære eller behov. Det oppfattes som om bakgrunnen for hvorfor ansatte blir brakt på banen alltid handler om bedriftens økonomiske velvære. Eksempelvis blir det nevnt planen at ansattes svakheter og styrker burde tas hensyn til, for å plassere dem i stillinger der de fungerer mest effektivt. Det er forståelig at målet er å effektivisere, men i lengden kan dette mer passende samsvare med ansattes trivsel på arbeidsplassen. Ved å plassere en ansatt på et område han eller hun ønsker å være i, vil det kunne arbeides mer effektivt enn om plasseringen kun skjer på ledernes premisser. Det jeg savner i planen er en anerkjennelse av de ansattes betydning for bedriften, altså en inkludering av myke faktorer i tillegg til fokuset på management. Når Lars beskriver hva som har vært det mest utfordrende med omstillingen, legger han ikke skjul på at de ansatte har vært den vanskeligste delen med endringen. Ved at de ikke har vært inkludert, forstås dette som en normal reaksjon.

ITIL-modellen var sentral for hvordan endringen ble lagt opp. Modellen inkluderer rent praktiske oppbygninger for hvordan organisasjonen bør bygges opp, samt mellommenneskelige begreper for hvordan drive IT. ITIL er ment å være prosessrettet, med fokus på *hvordan* jobbe med IT. Siden ITIL er så omfattende velger bedriften selv hvilke områder de velger å inkludere. Uten å ha fått nok informasjon mye informasjon om dette har jeg i stor grad blitt informert om den praktiske biten av hvordan ITIL har blitt tatt i bruk i bedriften. Til tross for alle de mellommenneskelige begrepene som modellen inkluderer var det ikke disse jeg ble presentert for. Ledelseskulturen kan derfor virke å ha fokus på

oppbygningen og praktiske deler, men enn de mellommenneskelige delen av modellen. Dette er til tross for at modellen tidligere har fått kritikk for å satse for mye på mellommenneskelige forhold (Shang & Lin, 2010).

Lederne fremstår som en type mennesker som setter pris på utfordringer, som håndterer en vanskelig hverdag godt. Bengt formulerte det slik: «*Det har vært vanskelig og utfordrende, tyngre enn jeg hadde trodd, men jeg tok det som en utfordring*». De har tøffe arbeidsforhold, har frister de må overholde og mye ansvar med store konsekvenser. For å kunne være i en sann posisjon setter det krav til mennesket i stillingen. Samtlige av informantene påpeker at de er overarbeidet og beskriver det som en naturlig del av arbeidshverdagen. Ved at lederne har tatt på seg et så stort ansvar, utsetter de seg også for kunne bli utbrent. Det er vanskelig nok å skulle håndtere denne situasjonen, men å skulle oppleve å få de ansatte mot deg, fordi de ikke er klar over hvilket press lederne er under, kan gjøre det desto vanskeligere.

5.2.3. Kommunikasjon: Sats på de ansatte og vis det! Det ble i resultatdelen snakket om implisitt kommunikasjon og forventninger til forståelse gjennom disse handlingene. Det ble diskutert hvordan lederne håpet at de ansatte forsto satsningen og investeringene i de ansatte. Det er viktig å påpeke at dette ikke skjer uten videre (Yukl, 2004). Tydelig kommunikasjon er nødvendig, både verbalt og gjennom handling (Kotter & Cohen, 2004). Dersom de ansatte hadde vært inkludert i hvilke systemer som skulle innføres eller hvordan arbeidsstrukturen skulle vært fordelt, så hadde det ikke vært nødvendig å lure på om de ansatte forsto at de ble satset på, da ville de visst det. Hvis dette ikke formidles, er det ikke sikkert at de ansatte deler ledernes oppfatning av ny-innføringene. Dersom det ikke blir sagt eksplisitt kan slike satsninger for eksempel sees på som en måte å gjøre bedriften mer effektiv på eller som bestikkelser. Å satse på de ansatte i bedriften må vises og snakkes om. La det ikke være rom for misforståelser av innføring av tiltak som er ment å gagne de ansatte.

5.2.4. Vi vet best. Stian gjorde rede for hvordan det kan ha vært en bedreviterholdning hos ledelsen tidligere. Dette ble satt på spissen slik: «*Vi vet at prosessen fungerer, og hvis den ikke fungerer så er det noe galt med dere, det er ikke noe galt med prosessen.*» (Stian). Planen ønsket å forandre på dette. Lars forklarte hvordan dette nå var forandret. Når informantene fikk snakke fritt om hvilke tiltak som hadde fungert, var det dette Lars trakk fram. Ved at tiltak som ble satt i verk, men ikke fungerte, ble byttet ut med nye tiltak, følte Lars at de hele tiden prøvde å tilpasse tiltakene med hva de var ment å oppnå. Dette stemmer også overens med teori som er nevnt tidligere. En god endringsprosess kjennetegnes ved at lederne har forståelse for når et tiltak ikke fungerer, og kan gå videre til plan B (Austin, 2009). Gjennom å skifte plan uttrykker ledelsen at de er oppmerksomme på hvordan de ansatte reagerer på endringene og lytter til hvordan tiltak kan gjøres bedre. Det er viktig å kunne planlegge, forestille seg scenarier for hva som kan gå galt, for ha forberedt en løsning, i tilfelle et lignende problem skulle oppstå.

5.3. Etterpåklokskap

Etterpåklokskap ble tidlig et tema for meg. Da jeg gikk igjennom intervjuene merket jeg meg ledernes fokus på hvordan endringen *kunne* vært gjennomført. Under intervjuene følte jeg å bli belært i «best practice». Det monnet av kunnskap, viktige hensyn og gode tiltak, men samtidig ble få av disse tiltakene ble satt i verk. Om de ble satt i verk, var det kun halvhjertet. Det kan virke som lederne ønsket å blir identifisert ved sunne begreper og god kunnskap, fordi de faktiske handlingene ikke var like vellykket.

Tilbake hos bedriften i oktober 2012 ble denne observasjonen presentert. Lederne var raskt ute med å påpeke at dette i stor grad skyldes deres rolle i endringen; at de ikke var med fra starten av og kom inn som en del av endringstiltakene. Denne observasjonen var i motsetning til det som kom fram under intervjuene. Under intervjuene var samtlige ganske klare på at de hadde fått mulighet til å legge opp omstillingen slik de ønsket. Jeg fikk

inntrykket av at de selv operasjonaliserte, gav opplæring og implementerte store deler av tiltakene. Under intervjuene forklarte de at de løse planene gjorde det nødvendig for dem å strukturere og gjennomføre tiltakene selv. Til meg kommuniserte de ofte kunnskap, men ikke faktiske handlinger. I etterpåklokskapens lys viser lederne bred forståelse for endringsledelse, til tross for at dette ikke ble utført i praksis.

Alt som kommer fram i etterpåklokskap virker å være noe de ønsker å forandre på. I retrospekt ser ikke endringen til å ha gått spesielt bra, men lederne har blitt tatt lærdom av disse situasjonene. Det virker å være et genuint ønske om at de ansatte i bedriften skal være fornøyd. Selv om disse hensynene ikke har vært tatt tidligere virker det å være svært viktig for lederne å ta disse hensynene i framtiden.

5.4. De ansattes perspektiv

Som Kico (2012) viste har de ansatte opplevd omstillingen ganske gjennomsnittlig. Dette til tross for at lederne har i stor grad snakket seg ned. Lederne innehar god kunnskap om hvordan omstillinger bør gjennomføres. De vet samtidig at mange av punktene til sunne omstillinger ikke har vært gjennomført og det virker som de antar at de ansatte tror det samme. Lederne gjengir hvordan de ansatte i avdelingen tidligere snakket meget dårlig om ledelsen i bedriften ved tidligere undersøkelser. I og med at de ikke følte de har gjort en like god jobb som de føler har potensialet til, vil de føle at de igjen var utsatt for å få negativ omtale. Lederne jeg har intervjuet store krav til seg selv. De ønsker å strekke til på alle områder og gjøre arbeidet på en best mulig måte. Det kan være grunnen til at de ikke er fornøyd med egen atferd, fordi de vet den kunne vært bedre. Ønsket om å inkludere kan dog ha kommet til syne, de ansatte kan ha fått det med seg. Det kan være registrert hvordan tidsproblematikken setter en stopper for godviljen. Tiltakene lederne har satt i verk, operasjonalisering av begreper, mer opplæring kan ha fungert. Det kan ha gitt tillit til de nye lederne. Selv om det virker å ha vært praktiske hindre, slik som fulle timeplaner og full drift,

fantas det en velvillighet hos lederne. Dette kan ha vært oppfattet hos de ansatte, og kan være en grunn til at de ikke har oppfattet endringen negativt.

Endringens betydning viser seg ganske lav hos de ansatte, med tall under gjennomsnittet. Det vil si at endringen ikke registreres som veldig betydningsfull hos de ansatte. Slik lederne beskriver det kan endringen til en viss grad ha foregått over hodet på de ansatte. Gjennom å holde på gamle arbeidsmetoder forekommer det aldri noen faktisk endring, men det blir med «noe lederne snakker om». Kico (2012) finner heller ingen sammenheng mellom tidlig rolleavklaring og usikkerhet, faktorer som gjerne hører sammen. Det kan være fordi de ansatte ikke har følt at det har vært noen roller å klargjøre, i og med at arbeidsmetodene ikke var forandret. Endringen hadde ganske enkelt ikke påvirket dem i stor grad.

5.5. Å lykkes med omstillinger

Så, hvordan lykkes med omstillinger? Vellykkede omstillinger kjennetegnes ved et økt fokus på de myke elementene i endringsprosessen (Jørgensen et al., 2009) eller sunne begreper (Saksvik & Tvedt, 2009). Begreper som er viktige er forankring i bedriftskulturen (Kotter & Cohen, 2002), konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik, et al., 2006), medvirkning (Brunsson, 2006) og tidlig rolleavklaring (Saksvik et al., 2006). Fordi disse ofte er skjulte kan de være vanskelig å ta tak i. Den beste praksisen innebærer derfor nøye planlegging og konsekvente handlinger hos lederne (Saksvik & Tvedt, 2009; Kotter & Cohen, 2002; Yukl, 2004). Hvorvidt en omstilling lykkes avhenger dog av om bedriften når målene de setter seg i forkant av endringen.

Mye av informasjonen jeg satt igjen med etter de gjennomførte intervjuene tok for seg hvilke tiltak som hadde vært vellykkede, ikke prosessen rundt tiltakene. Da jeg spurte om tiltakene som hadde fungert, fikk jeg svar på hvilke spesifikke tiltak som lederne hadde innført, som de hadde lyktes med. Med andre ord fikk jeg informasjon om den praktiske biten,

ikke prosessbiten. De trekker allikevel fram hvordan operasjonalisering av begreper fungerte godt. Det ga både god opplæring, inkludering og forståelse for hvordan arbeide med det nye verktøyet. Innsikt i hvordan verktøyet fungerte gav også skjønn i hvorfor det ble valgt.

Flere teoretikere påpeker hvordan den menneskelige delen ofre er den vanskeligste å håndtere ved endring (Jørgensen et al., 2011; Kotter & Cohen, 2002). Det er viktig for bedriften å være klar over hvor avhengig de er av ansatte for å lykkes økonomisk, de ansatte er kjernen i bedriften. Derfor er vellykkede omstillinger og sunne omstillinger sterk knyttet sammen. Slik som Cha og Edmondson (2009) forklarte kan de ansattes velvære og bedriftens vellykkethet ofte være avhengig av at de samme tiltakene settes i verk. Å kun ha fokus på tiltak som direkte fører økonomisk vekst kan være kortsiktig. De ansattes kultur og normer kan indirekte hjelpe omstillingen gå glattere og vil være en investering i det lange løp. De ansatte lar seg kanskje ikke engasjere like mye av bedriftens overskudd. De stimuleres av andre incentiver. Å ta hensyn til de ansattes psykososiale behov vil til syvende og sist gagne bedriften, det kan redusere sykefraværet, få de ansatte lettere med på endringen og god opplæring vil effektivisere arbeidsprosessen.

5.6. Fra innsikt til handling

Åpenbaringen min, som kom fram gjennom disse intervjuene, var i stor grad hvor viktig evnen til å gjøre om kunnskap til handling er. Lederne imponerer med hensyn til hvordan de prater og hva de prater om. De har bred kunnskap og erfaring, både når det kommer til både den menneskelige og den tekniske delen. Allikevel mener de selv at de ikke har gjort en god nok jobb, dette viser seg også gjennom tilbakemeldinger fra både kunder og ansatte. Nå skal det nevnes at basert på Kico (2012) er det ikke slik at de ansatte slakter lederne, slik de slakter seg selv. Hvordan lederne vet de burde ha gjennomført omstillingen og hvordan de har gjort det, samsvarer ikke. Spørsmålet jeg sitter igjen med som ble den andre problemstillingen er derfor «*hvorfor har de ikke gjennomført omstillingen på den måten de vet*

er «*best practice?*»

Begreper som medvirkning og involvering ble hyppig brukt i intervjuene, men det er ikke nok bare å ha kunnskap om dem, de må også tas i bruk; «*Hva du vet er ikke verdt noe, før du tar det til nytte*» (Baird et al., 2009, s 232). For at begrepene skal kunne nyttiggjøres må bedriften også være innforstått med hvordan bedriftskulturen opererer. Hvis lederne, til tross for gode kunnskaper, ikke har kultur for å inkludere ansatte vil dette heller ikke gjøres. Det er bedriftskulturen som legger til rette for, eller hindrer hvordan ledere handler i en endringsprosess. Det er ofte snakk om hvordan bedriftskulturen setter grenser, eller oppfordrer til en viss atferd hos ansatte og ledere i organisasjonen. Bedriftskulturen sier noe om hvem de er og hvordan bedriften handler og fremstår. Stian kommer med eksempel på hvordan bremsekloss er pakket inn i velvilje; «*Det nye systemet ble tatt i bruk ved at de ansatte fikk en brukermanual for hvordan det ny-innførte systemet fungerte, og et lykke til*». Det ble med andre ord ikke brukt mye tid på å integrere det nye systemet i de ansattes kultur. Derfor begynte også de ansatte å bruke det nye systemet, uten tilstrekkelig kunnskap til å ta i bruk de nye funksjonene. Oppgraderingen av systemet ble ikke kulturelt implementert hos de ansatte. Stian forklarer at når de så på hvordan de ansatte arbeidet etter implementeringen, var lite forandret, systemet ble ikke tatt i bruk som ønsket. Som vist tidligere skiller Jørgensen et al. (2008) mellom myke og harde faktorer i omstillingsprosesser, der de myke faktorene i en endringsprosess er tidkrevende å forandre. Det krever mye av både ledere og ansatte. Som Stian også påpekte i intervjuet var at selv etter innføringen ble ikke måten de ansattes arbeidsmåte forandret. Dette forklarer Yukl (2004, s. 123) slik: «*Ny teknologi vil ikke nødvendigvis bli tatt i bruk, med mindre det blir foretatt endringer av roller, holdninger og ferdigheter*». Yukl argumenter for at det tar tid før nye systemer integreres i de ansattes hverdag, før det blir en naturlig del av deres vanlige rutine. Slik Stian forklarer det fikk de ansatte ingen, eller lite, opplæring i hvordan ta i bruk systemet på best mulig på måte.

Uten å ha fått tilstrekkelig opplæring i systemet, vil heller ikke arbeidsmetoden til de ansatte forandres. De vil naturlig nok fortsette å arbeide på den samme måten de er vant med, fordi de ikke nødvendigvis ser nytteverdien av det nye systemet. Hvis de ansatte i tillegg ikke har fått medvirke gjennom innføringen av systemet, har det heller ikke fått opparbeidet seg noen bredere forståelse for hvordan den nye teknologien er med på å forenkle hverdagen. Yukl (2004) påpeker at etter endringsinnføringen er viktig å jobbe med, ikke anta at dette skjer automatisk. Å opprettholde entusiasmen hos de ansatte er undervurdert og viktig for å forandre bedriftskulturen. Hvis ikke, kan det resultere i at endringsprosessen reverseres like etter den er innført (Yukl, 2004).

På bakgrunn av intervjuene framstår skillet mellom leadership og management forholdsvis tvetydig. Fokuset hos lederne jeg intervjuet lå i stor grad i den tekniske delen av endringsprosessen. Med deres tekniske bakgrunner kom lederskapet knyttet til management mer til syne enn leadership. Lederne uttrykte god innsikt over konsekvensene av å ikke følge egne råd knyttet til sunne omstillinger. Dette lyste allikevel ikke dette fram som det viktigste, noe som ble bekreftet i ledergruppa. Lederne har en kultur for at å overholde frister, samt opprette nye kontrakter med interessante selskap og mersalg, som er prinsipielle verdier i management. Dette arbeidet kommer før de ansatte, noe som er naturlig, fordi det er disse punktene som gir direkte inntekter. Uten kunder, ville de ikke hatt noen jobb, og heller ingen inntekter. Som nevnt tidligere er ikke konsekvensene av å ikke følge opp kundene like tydelige som konsekvensene av å ikke følge opp en ansatt.

Å kombinere management og leadership kan virke utopisk, men Zalenic (1988) argumenterer for at disse kan samkjøres. Det er nødvendig for en leder å være strukturert og følge frister, men samtidig være oppmerksom på mellommenneskelige faktorer.

ITIL-modellen ble nevnt i intervjuene som en viktig del av hvordan lederne hadde grepet fatt i omstillingen. Modellen tar fatt i mye av teorien som ligger bak hvordan

gjennomføre omstillinger, med andre ord går teorien igjen. Jeg kan kjenne igjen dette når jeg hører hvordan lederne gjentar sentrale deler i modellen. Dette virker allikevel å bli mye med prat og deling av kunnskap om hvordan gjennomføre, men jeg ser ikke at det gjenspeiler hvordan det faktisk har vært gjennomført.

Lewin (1951) la fram i sin modell tanker om at den sosiale påvirkningskraften; ved å forandre holdninger til en hel gruppe, forandres også holdningene til individet. Dette kan i stor grad knyttes til kulturen til bedriften. Dersom bedriften lykkes med å integrere de nye holdningene rundt hvordan opptre i bedriften, vil dette være mer lønnsomt å oppnå på gruppenivå, enn med enkeltindivider. Dette viser hvordan bedriftskulturen er en viktig del av bedriften i endringssammenheng. Å skape et fellesskap med gode holdninger, atferd og mål hjelper de ansatte å ta til seg de nye forandringene.

5.6.1. Endringsmotstand. Endringsmotstand som begrep ble ikke nevnt direkte av noen av lederne. Selv om ikke dette begrepet ikke er nevnt av lederne i sammenheng med at det har oppstått kan det ha forekommet, selv om lederne ikke har vært oppmerksomme på det. Slik de lederne har forklart de ansattes oppførsel, kan noe av dette tolkes som handling som er gjort i opprør. Stian kommer med et eksempel på dette når han beskriver hvordan de ansatte har holdt på gamle vaner, til tross for at nye systemer har blitt installert; *«De ansatte fortsatte i de samme baner, informasjon som skulle ligge i systemet lå heller på mailen til folk, informasjon som skulle vært delt ble holdt for seg selv»* Her kommer det fram at de ansatte lot være å ta i bruk systemets fulle kapasitet og holdt informasjonen tilbake. Det kan være flere grunner til det. En grunn kan være at opplæringen til det nye systemet var god nok, og at de ansatte ganske enkelt ikke kjente til funksjonene, eller ikke så nytten i å ta disse i bruk. Hvis informasjon blir delt, kan eventuelle spørsmål som kommer inn på kundeservice enkelt løses i første ledd. Det gjelder gjerne spørsmål hvor langt en jobb er kommet, når jobben forventes å være ferdig og lignende. Dersom de ansatte ikke ser meningen med dette, kan de også unnlate

å bruke det. En annen grunn til slik oppførsel, kan være at det oppstår som en motstandsbevegelse. Hvis de ansatte føler seg usikre eller truet kan dette være en måte å gjøre seg selv unnværlig på. Det er vanskelig for ledere å gi slipp på ansatte som sitter inne med mye informasjon som er nødvendig for bedriften. Selv om lederne ikke nevner «endringsmotstand» direkte, betyr det ikke at den ikke er til stede.

I dette tilfellet kan det virke som motstand måtte til før lederne forsto hvor viktig det var å inkludere eller lære opp de ansatte. Lars forklarer dette ved å inkludere begreper som «bevissthet om mangfold» og «bedriftskultur». Det ny-innførte systemet ble ifølge Lars ubegripelig for de ansatte. Det ble opplevd som teoretisk og passet ikke inn i hvordan de jobbet. Lars forklarte at de ansatte ikke følte seg forstått og at de følte at lederne ikke innså hvordan de ansattes jobb fungerte. Det kan virke som lederne og de ansatte var del av to forskjellige verdener og at det ikke ble kommunisert så mye mellom de to. Slik Lars beskrev det virket det som de ansatte ikke visste bakgrunnen for hvorfor lederne innførte dette systemet. Det var i møte med denne utfordringen at viktighet av medvirkning og opplæring ble registrert hos lederne, fordi denne måten å gjøre det på ble svært tidkrevende og tung.

5.6.2. Endringens betydning. Lederne har tatt på seg det meste av støyten rundt endringen (klager fra eksterne bedrifter, målsettinger fra ledere, vanskelige møter med kundebedrifter, salg osv.). Disse problemene virker ikke å ha blitt videreført til de ansatte. Under de første møtene med bedriften ble det diskutert hvorvidt de ansatte hadde registrert at det foregikk en endring. At dette i det hele tatt ble en diskusjon forsterker antagelsen om at lederne ikke snakket så mye om endringen med de ansatte. Slik de ansatte responderte på spørreskjemaet forsterker dette. Kico (2012) viser at endringens betydning skåret under gjennomsnittet hos ansatte. Fordi lederne har holdt mye av problemene for seg selv, kan være en årsak til hvorfor de ansatte ikke har følt en sterk tilknytning til endringen. Endringens betydning virker derfor å ha hatt mindre innflytelse på de ansatte, enn den har hatt på lederne.

En annen teori for hvorfor de ansatte ikke følte så mye på endringen kan være fordi de ikke fikk mulighet til å medvirke og ta del i den. De ble, som tidligere nevnt, informert om endringen på et møte, hvor de alle reagerte overrasket. Ved at arbeidstakerne ikke har vært med på å utforme endringene som har blitt satt i verk, føler de kanskje heller ikke like stor tilhørighet til endring, og at den i mindre grad påvirker egen hverdag. Dette er gitt at de ansatte faktisk føler det slik lederne antar. Slik Stian formulerte det, så påvirket det heller ikke hverdagen i stor grad, når de ansatte i et tilfelle fortsatte å arbeide på «gamlemåten», selv etter et nytt system var innført. Eksempelet viste at investering i et nytt system, som er ment å ha en positiv innvirkning på de ansatte, ikke har det uten videre. Det må investeres tid og krefter i å få de ansatte til å bruke systemet (Yukl, 2004).

5.6.3. Bedre føre var, enn ettersnar. Et av målene i omstillingsplanen viste til hvordan avdelingen skulle forandre sin arbeidsmåte, for å i framtiden unngå å jobbe ad hoc. Planen uttrykte et mål om nøye planlegging og viktigheten av å formidle klare endringer. Under intervjuene var det mye snakk om brannslukking; hvordan rette opp i dårlig planlegging og gjøre det beste ut av situasjonen her og nå. Dette var hverdagen for flere av lederne jeg snakket med. Planlegging uttrykkes som et viktig punkt for å oppnå en vellykket omstilling (Saksvik et al., 2009; Jørgensen et al., 2009).

Å investere tid og krefter i en endringsprosess her og nå vil lønne seg i det lange løp. Ved å ikke gjøre det ordentlig første gangen kan føre til en enda lenger og kostbar gjennomføring en nødvendig. Dette har lederne fått føle på. Det virker å ha gitt bred lærdom i etterkant, men har på ingen måte vært ønskelig.

5.7. «Endringskonsulent» i arbeid

«... endringsledelse er ved et vendepunkt, det utvikler seg fra å være en kunst til en profesjon.» (Jørgensen et al., 2009, s.87, min oversettelse). Helms, Kelly og Mills (2008) beskriver denne nye tilværelsen som fordelaktig for alle parter. Det kan være en

milliardindustri for konsulenter i programutvikling, implementering og treningsopplegg. For ledere kan dette bety løsninger for overlevelse, vekst og lønnsomhet. For kundene kan det bety bedret og effektiv service, og for de ansatte kan det gi mulighet for arbeidsforbedring. Det er allikevel mye *kan* i disse utsagnene. Som beskrevet gjennom oppgaven er det utfordrende å gjennomføre stadige endringer og de fleste ender opp med ikke å nå satte mål. Derfor er det viktig at det finnes kunnskap endringskonsulentene, det er tross alt ikke en beskyttet tittel. Konsulentverdenen vokser seg stor og rik, uten at det er full sikkerhet rundt hva disse egentlig gjør.

For at en konsulent skal kunne gjøre en best mulig jobb kan vil det være ideelt å være tilstede i bedriften gjennom hele prosessen. Endring er en langvarig prosess og for å se utvikling trengs det oppfølging. Samtidig kan enkelte resultater av endringene være vanskelig å måle. Det er viktig å sette seg mål med endringen og lage en nøye og strukturert plan for hvordan nå det. Det må vises forståelse for at resultater kan la vente på seg, slik som Yukl (2004) påpeker forandrer organisasjoner seg med stor treghet. For at det skal være lønnsomt å ansette en slik person i en endringssammenheng, må han eller hun gjøre en bedre jobb enn bedriften og lederne kunne klart på egenhånd. I avdelingen var det leid inn hjelp til en kartlegging. Den avgjørende, om man kan kalle det «feilen» som var gjort i avdelingens tilfelle, var at det var gjort halvveis. Etter de hadde fått ekstern hjelp, så satt de igjen med en vid og bred rapport om at noe måtte gjøres for å endre daværende tilstand for å oppnå målet om overskudd. Mangel på spesifikke tiltak gjorde allikevel at rapporten ikke var verdt like mye som ønsket. I tillegg viste rapporten et stort fokus på management, men lot være å inkludere de menneskelige faktorene.

En innleid konsulent, som tar hånd om den menneskelige delen av endringen, har øremerket tid med fokus på de ansatte. Lederne ga uttrykk for at tidsklemma kan ha mye av skylden til de halvhjertede endringsforsøkene. Dette er fordi mellomledere har fullt opp med

oppgaver. En innleid konsulent vil kunne avlaste lederne. Ekstern hjelp for å kartlegge, finne problemet og komme opp med tiltak for hvordan angripe problemet vil kunne være til stor hjelp. Enkelte ganger er det behov for noen som ser situasjonen utenfra, for å klare å påpeke hva personene i situasjonen ikke realiserer. Med bakgrunn i teori teorier om hvordan sunne begreper er avgjørende at lederne inkluderer de ansatte, derfor kan det være givende å motta en hjelpende hånd i endringssituasjoner.

5.7.1. Forstå bedriften, uten å snakke bedriftens språk. Stian påpekte at jeg som utenforstående måtte opparbeide meg kjennskap til alle deler av bedriften og på den måten forstå bedriftens språk. Den kan være utfordrende å forstå hva ansatte og ledere i en bedrift faktisk holder på med, dersom man ikke har kompetanse på samme feltet. Allikevel, er dette nødvendig for å forstå endringen? Konsulenter som blir leid inn i bedrifter i forbindelse med endring, uten forkunnskaper til den tekniske biten av arbeidet bedriften gjør. Det kan være en fordel å snakke bedriftens språk, men fordi fokuset til en innleid konsulent skal være på de ansatte, trenger ikke dette være en nødvendighet. Det kan enkelte ganger være fordelaktig at en som ikke snakker bedriftens språk kommer inn, fordi de allerede opparbeidede normene blir lettere lagt merke til av de som ikke kjenner til hvordan systemet fungerer.

Da kommer også spørsmålet opp -for å kunne jobbe med prosess, er det også nødvendig å kjenne godt til hva bedriften gjør? Spesielt Stian påpekte at for å forstå hvordan bedriften fungerer er det viktig å kjenne til hvordan outsourcing-bedriften jobber, og hvilke modeller de baserer handlingene sine på. Glasø (2009) omformulerer dette ved å si at konsulenten er best egnet til å hjelpe og fasilitere, dersom han eller hun forstår *det sosiale* systemet som skal endres. Å ha kjennskap til bedriftskulturen og normene som finnes i organisasjonen blir derfor mer vektlagt enn kjennskap til bedriften

Jeg ser allikevel veldig godt fordelene av å forstå bedriften, hva de gjør og hvordan de jobber, kan være fordelaktig å ha kjennskap til. Før intervjuene fant sted fikk vi tilgang på

prosjektplanen for planene for endringen. Disse ga mer mening etter intervjuene ble gjennomført og det er med denne at de fleste brikkene faller på plass.

5.8. Metodiske betraktninger

Det er vanskelig å skulle intervju ledere som kom inn som en del av endringen. De hadde ikke førstehåndskunnskap om hvordan endringen ble innført eller hvordan den ble mottatt. Mye av dette har de blitt fortalt, i en formell eller uformell setting. De har kun fått føle på hvordan det var i bedriften fra de begynte å jobbe der. Selv om lederne nå har tatt over ansvaret for omstillingen, var de ikke ansvarlige for hvordan den ble initiert. Under presentasjonen av resultatene hos lederne i oktober 2012, opplevde jeg at dette ble et vanskelig tema. Da kategorien «etterpåklokskap» ble presentert følte jeg at de gikk i forsvarsposisjon. Det ble påpekt hvordan de ikke egentlig var ansvarlige for endringens løp, med kom inn i bedriften og startet straks med brannslukking. De anerkjenner rom for forbedring, men ønsket ikke å ta ansvar for uheldige utfall.

Under transkriberingen var det mye jeg så, som kunne vært gjort annerledes. Etter å bearbeide intervjuene oppnådde jeg en større forståelse for datamaterialet mitt. Jeg ser det kunne vært fordelaktig å hatt mer tid mellom intervjuene. På den måten kunne jeg ha brukt denne innsikten for å innhente enda mer spesifikk informasjon fra de påfølgende intervjuene. Fordi intervjuene ble holdt med så kort intervall var det ikke mulighet å forandre så mye på det. De største realiseringene kom dog etter å ha lagt transkriberingene på is en stund. Etter jeg hadde arbeidet med intervjuene en stund oppdaget jeg flere tema som kunne vært interessante å samle inn mer informasjon om. Jeg at jeg kunne gått tilbake til lederne for å spørre om utdypelser, eller komme med nye spørsmål som ikke ble aktuelle før etter jobbing med datamaterialet. Spesielt merket jeg at fokuset i intervjuene var på hvilke endringer som ble satt i verk, ikke hvordan de ble satt i verk. Med andre ord fikk prosjektet mer oppmerksomhet enn prosessen. Spørsmålene var åpne og lederne kunne selv snakke fritt om

endringstemaer. Uten mye erfaring ble jeg lett ledet i samme retningen og fikk det samme fokuset. Det var først etter jeg hadde jobbet med intervjuene jeg ble gjort virkelig oppmerksom på dette. Det bekrefter også hvordan managementdelen av lederskapet var i sentralt. Dersom jeg hadde vært klar over dette under intervjuene, ville jeg nok ha prøvd å vinkle informantene inn på de myke faktorene. Ved å endre vinklingen kunne jeg fått mer informasjon om for eksempel hvordan avgjørelsene ble tatt, ikke bare resultatene av de. Selv om jeg gjerne skulle likt å få mer kunnskap om prosessen, ser jeg allikevel hvordan å lære mer om bedriften og funksjonen til avdelingen har hjulpet meg å forstå hvorfor de jobber som de gjør. Alternativet for hvordan oppnå mer kunnskap om prosessen måtte derfor ha blitt med flere intervjuer, for jeg ville ikke erstattet den bedriftsinformasjonen jeg fikk, med mer kunnskap om prosessen. Å få innsikt i bedriften forenklet min oppgave å forstå hvilke tiltak som ble satt i verk, og hvordan de ble satt i verk. Det gav meg større forstand til å se hvilke hindre og muligheter avdelingen og deres bransje møter, større forståelse av deres interne språk og begreper.

Konflikthåndtering kunne ha vært et sentralt tema i oppgaven. Konflikt er gjerne et tema som skys i det norske arbeidsliv. Det snakkes ikke så mye om konflikt. Konflikt er gjerne forbundet med ubehag og krever ofte handling og initiativ for å løses. Selv da lederne under intervjuet snakket om konfliktfylte tema, brukte de sjeldent «konflikt» som betegnelse på dette. De brukte heller begreper som «utfordrende» eller «vanskelige» situasjoner. Siden kategoriene kom ut av datamaterialet og ledelsens fokus, fikk derfor ikke «konflikt» og «konflikthåndtering» en mer sentral plass i oppgaven. Endringsmotstand ble omtalt, men det kunne vært ønskelig å se nærmere på konflikthåndtering og hvordan takle den på en god måte. Dersom dette skulle ha vært en kategori burde denne ha vært satt på forhånd, slik at det hadde foregått en større utspørring rundt dette.

5.8.1 Metodiske begrensninger. Denne studien er begrenset i omfang. For det første er det kun sett på hvordan en avdeling har gjennomført sine endringsplaner, resultatene er ikke generaliserbare, men er gjeldene for den avdelingen som er studert. Allikevel, for å få svar på hvordan en omstillingen har gått i en avdeling, er det nødvendig å studere akkurat den avdelingen.

Gjennom de tre intervjuene er det kun ledernes perspektiv som har kommet fram gjennom intervjuene, kun en side av endringen. Deres subjektive opplevelser kommer klart fram, men det er kun en side av endringen. Lederne gjør rede for hvordan de har opplevd det, men de ansatte har ikke vært igjennom intervjuer. De ansattes syn kommer fram gjennom spørreundersøkelsen, men da i generalisert form. Resultatene viser det flesteparten av de ansatte har opplevd det. Opplevelsene deres blir ikke skildret på samme måte som med lederne. For å kunne få et mer helhetlig bilde av omstillingen kunne det ha vært aktuelt også å intervju enkelte nøkkelpersoner blant de ansatte. På den måten fått kvalitative data rundt hvordan omstillingen faktisk ble oppfattet.

En bekymring jeg satt med var blant annet at jeg hadde for få informanter. Kvale (1997) skriver at dagens intervjustudier ligger på 15 ± 10 . Fordi avdelingen som hadde gjennomgått endringen kun hadde 4 ledere, begrenset det seg selv. Allikevel kunne jeg ha fått mer informasjon fra informantene, ved eventuelt å ha intervjuet en andre gang. De tre intervjuene ble gjennomført over en todagers periode. Det ga meg liten mulighet til å samle meg, ordne nye spørsmål og reflektere over hvilke ideer jeg satt igjen med etter intervjuene. Etter hvert av intervjuene skrev jeg ned umiddelbare tanker og følelser, men det var ikke nok tid til en virkelig modning av informasjonen jeg hadde fått. I en slik situasjon handler det om å være fleksibel. Samtlige av lederne påpekte at de var overarbeidet, at det var stort arbeidspress og mye jobb, jeg ønsket derfor å være så tilgjengelig som mulig, og de fikk i stor grad mulighet til å sette datoen og tidspunktet.

Svarene i dataene mine var ved enkelte anledninger motstridende. Ved en anledning spurte jeg direkte om et initiativ var en del av den originale planen, eller om det kom inn senere. Til tross for at informanten svarte en ting i begynnelsen av intervjuet, forandret svaret seg ved slutten av intervjuet. Det er allikevel sjeldent at intervjuer ikke er motstridende. Braun og Clarke (2006) sier mønster i intervjuer aldri vil være uten motsigelser. De mener heller at det er der intervjuene framstilles som helt enstemmig, som burde gi grunn til bekymring. Det beskrives som menneskelig. I tillegg kan det også være slik at informanten i intervjuet, ved å reflektere over temaet som snakkes om, også forandrer sitt syn på det.

Jeg innledet alle de tre intervjuene med å spørre om hvordan det sosiale miljøet på jobben var. Dette var ment som et oppmyknings spørsmål, et ok spørsmål som skulle være greit å svare på. Jeg innser dog i etterkant at dette kunne ha fått litt mer plass i intervjuet. Det blir som hvis du møter på nye mennesker og spør hvordan det går, så får du ikke hele remsa med hva som går galt. På samme måte ville det ikke være normalt for lederne å åpne seg for meg, før vi hadde fått mulighet til å bygge opp tilliten til hverandre. Spørsmålet passet forsovet godt inn der det var, for å myke opp intervjuet, men jeg kunne ikke forvente å få et fullt og helt ærlig svar. Jeg kunne derfor ha omformulert spørsmålet og stilt det senere i intervjuet, for å få et mer utfyllende og ærlig svar på hvordan det sosiale miljøet var.

5.8.2. Sosial ønskverdighet. Lederne ble under de første møtene med oss presentert for målet med studien. De fikk mye informasjon om HCPI, i form av artikler og gjennom en kort presentasjon av oss. Dette kan ha fått lederne til å reflektere rundt hvilke menneskelige hensyn de tok, eller unngikk å ta, gjennom endringene som ble satt i verk. Dette kan ha sammenheng i hvorfor etterpåkløkskap ble en så viktig kategori. Denne kategorien kan ha vokst fram gjennom en opplysning eller refleksjon rundt begreper som tidligere ikke var så sentrale i omstillingen. Denne refleksjonen trenger ikke å ha foregått bevisst, men innsikten kan ha ført til et behov for å fortelle om kunnskapen de da satt på. Lederne bruker de

begrepene de vet jeg ønsker å høre, begreper som burde ha vært brukt i omstillingen. Fordi omstillingen ikke ble gjennomført på en god måte, vil de gjerne dele kunnskap framfor handling. På den måten setter de seg selv i et bedre lys. Siden den menneskelige siden av omstillingen er mitt felt, delte de naturlig nok denne kunnskapen med meg. Jeg er allikevel nysgjerrig på hvorvidt dette er et sentralt tema når de snakker seg imellom.

5.8.3. Videre forskning. Som videre forskning ville jeg likt å ha en mer positiv tilnærming til omstillingstemaet. Med positiv psykologi i grunn, ville jeg likt å studere hvilke tiltak, metoder og erfaringer som fungerer, og jobbe videre med det. På den måten ville fokuset vært på hvilke tiltak det må være flere av, ikke de mulige fallgruvene. Ved å kunne best mulig rådgi en bedrift som går igjennom en endring er det ikke tilstrekkelig å påpeke hvordan ikke jobbe, men det må påpekes hvilke arbeidsmetoder som har fungerer.

Med utgangspunkt i HCPI ville det vært interessant å drive opplysningsarbeid rundt hvordan gjennomføre sunne omstillinger. Det kan virke som management-holdninger herjer i private bedriften og det er viktig å fremme de ansattes velvære.

6.0. Konklusjon

Erfaringen med dette IT-konsulent firmaet har gitt meg en bredere forståelse for bedrifter i praksis. Ledergruppa har vist meg stor tillitt og vært åpne om omstillingen som har blitt gjennomført, og det er jeg veldig takknemlig for. De har delt erfaringer med meg, både gode og dårlige. Som nybegynner på omstillingsfeltet har det vært flott å få et bredt innblikk i hele omstillingen, sett på hva som har vært utfordrende, hva som har gått bra og hvilke fallgruver ledergruppa har støtt på.

Teori gir god mening som teori, men det lar seg ikke alltid utøve i praksis. Hindringer, små og store, står klare til å angripe selv godartede planer. Det kan være hindringer i bedriftskulturen eller praktiske hindringer som mangel på tid. Fordi den menneskelige delen av bedriften er uforutsigbar, kan den sies å være den viktigste å ta hensyn til ved endring. Allikevel virker det som private bedrifter ser seg så avhengig av økonomisk overskudd, at det går på bekostning av de ansatte. Et økonomisk overskudd er avgjørende for en bedrifts overlevelse og det lar seg lettest oppnå med de ansatte som støttespillere. Å ta hensyn til blant annet opplæring, god kommunikasjon, medvirkning og tilstedeværelse vil gagne bedriften, selv om det kan være tidkrevende der og da. En mental omstilling er nødvendig for å tilegne seg en kultur som inkluderer disse sunne begrepene. Det er behov for en bedriftskultur der den menneskelige satsningen også betyr økt sannsynlighet for økonomisk suksess. Med denne oppgaven ønsker jeg å uttrykke viktigheten av å gjøre om innsikt til handlinger og ikke leve i etterpåklokskapens lys. Det er ikke tilstrekkelig at hver enkelt leder sitter på kunnskap om hvilke menneskelige hensyn som må tas ved omstilling. Å handle med denne kunnskapen er nødt til å bli en naturlig del av kulturen.

Dette er spesielt på bakgrunn av hva Lars sier her: «*Det mest utfordrende med endringen har vært de ansatte.*» (Lars). Men la oss avslutte litt lystigere enn som så. Jeg gir siste ordet til Bengt; «*Alt blir bra til slutt!*».

Referanseliste

- Amundsen, O., og Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, B. (2012). *Framtidens ideelle fabrikk*. Hentet 28.01.13, fra http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Framtidens_ideelle_fabrikk/1253977575500
- Arbeidsdepartementet. (2006). Arbeidsmiljøloven. Paragraf 4 – 2. Hentet den 23.02.13, fra <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html>.
- Arbeidstilsynet. (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste?* Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Arvonen, J. (2002). *Change, Production and Employees. An integrated model of leadership* (Doktorgradsavhandling, Universitetet i Stockholm). Stockholm: Universitetet i Stockholm.
- Argyris, C. (2005). On the Demise of Organization Development. D. L., Bradford og W. W., Burke (red.), *Reinventing Organization Development. New approaches to change in organizations. Addressing the crisis, achieving the potential* (s. 113-129). California: Pfeiffer.
- Austin, J. (2009). Mapping out a plan for change. J. C., Wood og M. C. Wood (red.), *John P. Kotter. Critical evaluations in business management* (s. 88-93). New York: Routledge.
- Baird, L., Holland, P., og Deacon, S. (2009). Learning from Action. Imbedded More Learning Into Performance Fast Enough to Make a Difference. J. C. Wood og M. C. Wood (red.), *Chris Argyris. Critical Evaluations in Business Management* (s. 231-246). New York: Routledge.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data Analysis with NVivo*. London: Sage Publications.
- Bettencourt, L. A. (2009). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation. J. C. Wood og M. C. Wood (red.),

- Chris Argyris. *Critical evaluations in business management* (s. 260-292). New York: Routledge.
- Braun, V., og Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brenes, E. R., Mena, M., og Molina, G. E. (2008). Key success factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590–598. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.033
- Bromiley, P., og Rau, D. (2010). Strategic Decision Making. S. Zedeck, (red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 161-182). Washington DC: American Psychological Association.
- Brunsson, N. (1989). Administrative Reforms as Routines. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), s. 219-228. doi: 10.1016/0956-5221(89)90028-6
- Brunsson, N. (2006). Reforms, Organization, and Hope. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), s. 253-255, doi: 10.1016/j.scaman.2006.08.002
- Burke, W. W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice*. (3. utg). California: Sage Publications.
- Cha, S. E., og Edmondson, A. C. (2009). When Values Backfire. Leadership, attribution, and Disenchantment in a Values-Driven Organization. I J. C. Wood og M. C. Wood (red.), *Chris Argyris. Critical Evaluations in Business Management* (s. 321-358). New York: Routledge.
- Corsini, R. J. (1999). *The Dictionary of Psychology*. Philadelphia: Taylor and Francis.
- Danielsen, I. H., Nordvik, H., og Saksvik, P. Ø. (2006). Individuell karriere og lojalitet til bedriften – motstridende interesser? I P. Ø. Saksvik, og K. Nytrø (red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (s. 135-158). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

- Glasø, L. (2009). Forstillelse på jobben. I P. Ø. Saksvik og K. Nytrø (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 365-378), Oslo: Cappelen Damm Akademisk Forlag.
- Hagen, Ø. (2006). Individualitet og kollektivet i moderne verksemder: Mot den kulturlause organisasjon? I P. Ø. Saksvik og K. Nytrø (red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspeillet organisasjon og menneske* (2. utg., s. 109-134). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Helms, J., Kelly, M., og Mills, A. J. (2009) *Understanding Organizational Change*. Oxon: Routledge.
- Hermanns, H. (2004). Interviewing as an Activity. I U. Fick Von Kardoff og I. Steinke (red.), *A Companion to Qualitative Research* (s. 210-213). California: Sage Publications.
- Holloway, I., og Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. doi: 10.1177/1468794103033004
- Hornstein, H. (2008). Using a Change Management Approach to Implement IT Programs. J. C. Wood og M. C. Wood (red.), *John P. Kotter. Critical Evaluations in Business Management* (s. 94-102). New York: Routledge.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., og Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management* (9. utg). Boston: McGraw-Hill.
- Jacobsen, G. L. (2002). *Organisasjonslæring i lys av medvirkning og aktør – brikke perspektivet. En case-studie basert på en endringsprosess i Storebrand, FO Kundeservice*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Javidan, M., Murray, A., og Reschenthaler, G. (2009). Strategic Change: The Search for a New Equilibria. J.C. Wood og M.C. Wood (red.), *Chris Argyris. Critical Evaluations*

- in Business Management* (s. 155-174). New York: Routledge.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., og Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.A., og Olaisen, J. (1994). *Endringsledelse. Mål og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Jørgensen, H. H., Owen. A., og Neus. A. (2009). Stop Improvising Change Management! *Strategy & Leadership*, 37(2), 38 – 44. doi: 10.1108/10878570910941217
- Katz, D., og Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. utg.). New York: Wiley.
- Kaufman, G., og Kaufman, A. (2005). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kico, E. (2012). *De sunne omstillingene*. En studie av en avdeling under endring (Masteroppgave, NTNU). Trondheim: NTNU.
- Kotter, J. P., og D. S. Cohen (2002). *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A Sence of Urgency*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Malmø: Studentlitteratur AB.
- Landy, F. J., og Conte, J. M. (2007) *Work in the 21th Century*. Boston: Blackwell.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., og Harman, W. S. (2011). Qualitative Research Strategies in Industrial and Organizational Psychology. I S. Zedeck (red.), *APA Handbook on Industrial and Organizational Psychology*, (s. 73-83). Washington DC: American Psychological Association

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. Kurt Lewin.*
New York: Harper & Brothers.
- Lovdata (1996). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter.
(Internkontrollforskriften). § 5 (3). Hentet fra:
<http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html> 06/12 2012.
- McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organization Behaviour. A Students Handbook* (4. utg.). New York: Psychology Press.
- Meyer, J.P., og Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application.* London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal. J. B., og Topolnysky, L. (2007). Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Two Cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211. doi: 10.1348/096317906X118685
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37. doi: 10.1002/smj.4250160105
- Reve, T. (2007). Globalisering og næringslivet. Hentet 22.03.13, fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/reve.html?id=493258>
- Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life* (2. utg.). Encinitas, CA: Puddle Dancer Press.
- Rozelle, R. M., Druckman, D., og Baxter, J. C. (1997). Non-verbal behavior as a communication (red.), O. Hargie, *Handbook of communication skills* (2. utg., s. 73-120). London: Routledge
- Saksvik, P.Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet: En guide til deg som er ansatt*

- (eller leder) i en organisasjon i endring. Trondheim: Cappelen Akademiske forlag.
- Saksvik, P.Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider. Krav og utfordringer* (s. 199-219). Bergen: Fagforlaget.
- Saksvik, P.Ø., og Finne, L.B. (2009). Mestring av endring i arbeidslivet. I P. Ø. Saksvik og K. Nytrø (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 277-292). Trondheim: Cappelen Akademiske Forlag
- Saksvik, P. Ø., og Tvedt, S. D. (2009). Leading Change in a Healthy Way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1), 20 – 28. Hentet 20.03.13, fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/29/28>
- Saksvik, I. B. og Hetland, H. (2009). Resistance to Organizational Change: Individual Reactions to Change on the Emotional, Attitudinal, and Behavioral Levels. I P. Ø. Saksvik (red.), *Prerequisites for Healthy Organizational Change* (s. 70-75). doi: 10.2174/97816080501161090101.
- Shang, S. S. C., og Lin, S-F. (2010). Barriers to Implementing ITIL- A Multi-Case Study on the Service-based Industry. *Contemporary Management Research*, 6(1), 53-72. Hentet 31.03.13, fra <http://www.cmr-journal.org/article/view/1131>
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D.M., og DeNisi, A.S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.2307/256304
- SSB. (2002). Samfunnsspeilet. Hentet 11.12.12, fra <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200204/11/index.html>
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., og Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment?

Work & Stress, 23(1), 80-98. doi: 10.1080/02678370902857113

Yukl, G. (2004). Å lede organisasjonsendringer. I Ø.L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (s.117-156). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg A. Godkjennelsesskriv

Kvalitativt forskningsintervju “Sunne endringsprosesser”

Godkjennelsesskriv.

Vi er to masterstudenter fra masterprogrammet “Helse-, Organisasjon- og Kommunikasjonspsykologi” ved NTNU. Omstilling er et aktuelt tema i dagens dynamiske arbeidsliv og vi ønsker å se på hva som kjennetegner sunne omstillinger. Hensikten med dette forskningsintervjuet er å måle de subjektive opplevelsene dere ledere har hatt gjennom endringsprosessen. Ved å bruke det intervju, vil dere kunne snakke fritt om hvordan dere har oppfattet endringen. Dette vil også utfylle spørreskjemaet som de ansatte i avdelingen har fått mulighet til å svare på. Målet med dette er for å kunne få et rikt innblikk i ledelsens innstilling og oppfatning av endringen, derfor er det ønskelig å studere dette kvalitativt.

Ved å signere dette informasjonsskrivet godkjenner du at intervjuet gjennomføres. Det er frivillig å delta, men du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Hvis du velger og delta, vil opplysningene bli behandlet konfidensielt. Sitater vil kunne brukt i de ferdige publikasjonene, men det skal ikke være mulig å kunne gjenkjenne deg. Det skal være enighet mellom informanten og de ansvarlige for undersøkelsen om hvordan informanten blir fremstilt i de ferdige publikasjonene. Dette gjelder for øvrig [bedriften] og deres navn. Bedriften skal ikke kunne gjenkjennes.

Lydopptakene av intervjuene vil oppbevares på et elektronisk sikret sted til masteroppgaven er innlevert og vil bli slettet, enten 15. mai eller senere dersom det skulle bli behov for å forlenge innleveringsfristen. Intervjudataene i transkribert form kommer til å bli lagret i maksimalt 10 år, og vil etter dette bli slettet og gjort utilgjengelig. Dersom det skulle være noe behov for å utvide denne bruksperioden, vil [bedriften] og de involverte i intervjuet bli kontaktet. All data kommer til å bli lagret anonymisert.

NTNU, Emir Kico og Lise Luna er ansvarlige for dette intervjuet. Datamaterialet vil også kunne bli brukt ved senere forskning og analyse foretatt av NTNU. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Hvis det er noe du lurer på kan du kontakte oss på: kico@stud.ntnu.no eller lisekjer@stud.ntnu.no . For ytterligere informasjon, kan du kontakte vår veileder Per Øystein Saksvik på: per.saksvik@svt.ntnu.no / 7350330.

Vi setter stor pris på din deltakelse!

Dato/ Signatur

Vedlegg B. Intervjuguide.

Intervjuguide

Endringen:

- Hvor lenge har du jobbet i Steria?
- Hva er din rolle her?
- Hvordan er det å jobbe her, hvordan er det sosiale miljøet?
- Er det sosiale miljøet på arbeidsplassen viktig for deg?
- Hvorfor ble det bestemt å gjennomføre en omstillingsprosess?
- Dere har nylig vært igjennom en endring i avdelingen, kan du fortelle om hva endringene i avdelingen går ut på? Visjon?
- Hvordan har implementeringen av endringene har vært?
 - Hvordan syns du endringer har gått?
 - Effekten av omstillingen
- Hva vil du si har fungert best med hensyn til endringsprosessen?
- Hva vil du si er de største utfordringene dere har møtt på i endringsprosessen?
- Har kunder dere samarbeider blitt påvirket av endringene dere har vært igjennom?
 - Negativ effekt?

Leder om ansatte:

- Hvordan syns du kommunikasjonen mellom avdelingsledere og ansatte har vært?
- Hvordan føler du avdelingen tar stilling til endringen?
- Hvordan syns du de ansatte har fått mulighet til å delta i endringsprosessen?
- Hvordan syns du endringen vært formidlet til de ansatte?
- Hvilke reaksjoner forventet dere fra de ansatte etter endringen ble iverksatt? Hvilke reaksjoner fikk dere?
 - Har det oppstått noen motstand enten fra de ansatte eller lederne?
- Hva syns du om muligheten de ansatte har fått, til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon under omstillingsprosessen? Har de vært involvert i endringen?
- Har det vært stort behov for kursing av de ansatte etter endringene ble satt i verk?
- Tror du de ansatte har vært oppmerksomme på at det faktisk har foregått en endring?
 - Har hverdagen deres forandret seg?
 - Når ble de oppmerksomme på endringen?
 - Innen avdelingen har dere ansatte med forskjellige bakgrunner. Tror du endringen har vært oppfattet likt hos alle?

Leder om lederne:

- Hva var din rolle i denne endring?
- Hvordan har det vært å være leder gjennom denne endringsprosessen?
- Syns du selv at du har fått muligheten til å medvirke i denne endringsprosessen?
- Har lederne vært tilgjengelig for samtaler med de ansatte?
- Hvordan syns du tilstedeværelsen av deg som leder har vært gjennom denne prosessen?
- Var det et spørsmål du forventet å bli stilt, som aldri kom?
- Er det noe du ønsker å legge til?