

202849

985556

985588

BCR3101
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Innlevering: 25.05.2016

Om å «få folk med på laget»

*En undersøkelse i en bedrift om kommunikasjon mellom ledelse og ansatte i en
endringsprosess*

**On communication between management and employees in a
process of change**



VÅR 2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Prosessen med å ferdigstille oppgaven har vært krevende, men samtidig spennende og lærerik.

Tre flotte år ved Høyskolen Kristiania er nå over. Vi er alle tre takknemlige for den tiden vi har hatt her, sammen med dyktige forelesere og gode medstudenter. Det har vært en bratt læringskurve og flere tøffe perioder med hardt arbeid, og det har vært latterfulle kvelder med studievenner. Vi vil alltid kunne se tilbake på studietiden som en tid der vi ble mange erfaringer rikere, og der vi tilegnet oss mye ny kunnskap. Opplevelser, kunnskap og erfaringer tar vi med oss videre på nye veier i livet.

Vi ønsker å gi en stor takk til Wilhelmsen Ships Service for et hyggelig og godt samarbeid. De har vist stor interesse og forståelse for vårt prosjekt. Vi vil også takke alle informantene som deltok i undersøkelsen. Vi setter stor pris på at de frivillig tok seg tid til å delta. Videre vår veileder Åshild Mongstad Stavnes for god, faglig hjelp og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Til slutt vil vi takke forelesere og alle hverdagsheltene der ute som har bidratt med sitt. Uten deres hjelp og støtte på veien ville verken prosessen eller oppgaven blitt den samme. Tusen takk!

Bergen, 24.05.2016

202849

985556

985588

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å rette søkelyset på et område som handler om ledernes kompetanse i endringsprosesser. Vi har sett på hvordan innhold og form på ledelsens kommunikasjon kan være med på å fremme ansattes oppslutning om endring. Oppgaven søker å belyse følgende problemstilling: «Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjonsstrategi ansattes oppslutning om endring?» Metoden vi har brukt er kvalitativ metode. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført seks dybdeintervju med ansatte fra en bedrift som nylig har implementert et nytt IT system. Vi ønsket å få fram ansattes opplevelser og erfaringer av endringsprosessen og deres fortolkninger av ledelsens kommunikasjon. Dernest ønsket vi å se på hvordan dette kan virke inn på deres oppslutning om endringen.

Resultatene av undersøkelsen tyder på at det er viktig at det blir kommunisert et rasjonale for endringen på en slik måte at det skapes forståelse for hvorfor endringene må gjennomføres. Det synes også å være viktig å kommunisere med de ansatte for å klargjøre den nye retningen. I tillegg kan det se ut som at det å synliggjøre positive resultater og forbedringer som følge av endringen kan virke motiverende. Det fremtrer som viktig at ledelsen møter ansattes ulike behov og at de gis den støtten og informasjonen de trenger for å kunne gjennomføre de endringene som kreves av dem.

Våre funn tyder videre på at det kan være hensiktsmessig å bruke kombinasjoner av flere kanaler for å kommunisere ut rasjonale og annen overordnet informasjon om endringen. Det kan se ut som at e-post og intranett kan være gode støttekanaler, dersom de brukes til å kommunisere oppdateringer og til å fortelle om endringen. Videre viser våre funn at ansikt-til-ansikt kommunikasjon synes å være viktig for at ansatte skal føle seg anerkjent i prosessen.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.3	Formål med oppgaven.....	9
1.4	Avgrensninger.....	10
1.5	Oppgavens struktur.....	10
2	Om Wilhelm Wilhelmsen gruppe og implementeringen av et nytt IT system i Wilhelmsen Ships Service.....	10
2.1	Bakgrunn for valg av Wilhelmsen Ships Service.....	10
2.2	Wilh. Wilhelmsen gruppen.....	10
2.3	Wilhelmsen Ships Service.....	11
2.4	Prosjektet 4SEA.....	12
3	Teori.....	14
3.1	Om organisasjonsendringer.....	14
3.2	Om endringsledelse.....	14
3.3	Oppslutning om endring.....	16
3.4	Om kommunikasjon og kommunikasjonsprosessen.....	19
3.5	Kanalvalg i endringsprosesser.....	20
3.5.1	Muntlige kanaler.....	22
3.5.2	Skriftlige kanaler.....	23
3.6	Timing og innhold på kommunikasjonen i endringsprosesser.....	24
3.6.1	Om å kommunisere i opptiningsfasen.....	25
3.6.2	Om å kommunisere i gjennomføringsfasen.....	25
4	Metode.....	26
4.1	Undersøkelsesopplegg.....	26
4.2	Fenomenologisk design.....	27
4.3	Datainnsamlingsmetode.....	28
4.4	Utvalg.....	29
4.5	Gjennomføring av intervju.....	29
4.6	Etter intervju.....	30
4.7	Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	31
4.8	Kritikk til eget arbeid.....	32

4.9	Etikk	33
5	Analyse	33
5.1	Timing og innhold på kommunikasjonen i endringsprosessen	33
5.1.1	Kommunikasjonen før «go-live»	34
5.1.2	Kommunikasjonen etter «go-live»	38
5.2	Kanalbruk i endringsprosessen	40
5.2.1	Muntlige kanaler	40
5.2.2	Skriftlige kanaler	42
5.3	Oppslutning	45
5.4	Hva er viktig å kommunisere underveis fra ledelsens side i en planlagt endringsprosess for å fremme ansattes oppslutning om endringen?	49
5.5	Hvilke kommunikasjonskanaler bør brukes i forskjellige situasjoner i en endringsprosess?	50
6	Konklusjon	52
7	Videre forskning	52
8	Litteraturliste	53

Vedlegg I: Intervjuguide

Liste over figurer

<i>Figure 1 Wilh. Wilhelmsen gruppen sin oppbygning</i>	11
<i>Figure 2 Organisasjonsendring som en prosess</i>	14
<i>Figure 3 Endringsrommet som arena for endringsledelse</i>	15
<i>Figure 4 Fra relativt svak til sterk oppslutning</i>	18
<i>Figure 5 Informasjonsfylde i ulike kommunikasjonskanaler</i>	19
<i>Figure 6 Grad av informasjonsfylde i ulike kommunikasjonskanaler</i>	21

Against a backdrop of increasing globalisation, deregulation, the rapid pace of technological innovation, a growing knowledge workforce, and shifting social and demographic trends, few would dispute that the primary task for management today is the leadership of organisational change. (Graetz 2000, 550)

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I en global økonomi er endringshastigheten større enn tidligere, og organisasjoner opplever et stadig sterkere press for endring (Kaufmann og Kaufmann 2015, 380). Endringer trigges av både indre og ytre faktorer og kommer i alle former og omfang. Det er viktig at bedrifter har kompetanse på identifisering av behov for å kunne være konkurransedyktige og kunne håndtere de endringene som er nødvendige (By 2005, 369-370). En bedrifts evne til å utvikle og endre seg proaktivt er avgjørende for å holde på konkurransefordelene i et marked og kunne møte økte krav og forventninger fra kundene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 380; Price og Chahal 2006, 237). Imidlertid rapporteres det at opptil 70 prosent av alle endringsinitiativ mislykkes i å nå sine mål (Balogun og Hailey 2004, 1). Årsaken til at mange endringer ikke oppnår intenderte mål tilskrives ofte faktorer ved måten endringen ledes og gjennomføres på, snarere enn feil ved selve endringsinitiativet (Klein og Sorra 1996, 1055; Kotter 2012). I følge Armenakis og Harris (2002, 169) er kompetanse til å lede og gjennomføre organisasjonsendringer noe mange moderne ledere ikke innehar godt nok. Det blir blant flere forskere hevdet at mange endringsprosjekt mislykkes fordi ledere ofte undervurderer den sentrale rollen individer spiller i endringsprosessen (Choi 2011, 479). Organisasjonsendring handler om at medlemmene endrer seg (Hennestad og Revang 2012, 131). Det er gjennom enkeltindividers evne til å håndtere den emosjonelle, kognitive og atferdsmessige overgangen at endring oppnås (Munkejord 2014, 334). At ansatte slutter opp om og aktivt støtter endringen er ansett som en vesentlig faktor for å få til en vellykket implementering (Kotter 2012).

Innenfor temaet endringsledelse vil vi fokusere på ledelsens kommunikasjon med de ansatte. Vi vil se på hvordan kommunikasjonens innhold og form kan være med på å fremme ansattes oppslutning om endringen. To av gruppens medlemmer hadde «Endringsledelse og innovasjon» som valgfag 4. semester. Dette var et spennende fag som de ønsket å fordype seg ytterligere i. Det tredje gruppemedlemmet hadde «Bedriftsøkonomisk analyse» som valgfag og ønsket å tilegne seg kunnskap innenfor et nytt fagområde. Kunnskap om faget oppfatter vi dessuten som relevant og verdifull med tanke på fremtidig jobbsammenheng.

Kommunikasjon er et tema vi alle tre interesserer oss for. Interessen for temaet har vokst fram både gjennom erfaringer fra arbeidslivet og andre engasjement samt gjennom studiet. Vi

kommuniserer hele tiden med hverandre. Ingen mennesker opererer i et vakuum. I alle organisasjoner er kommunikasjon helt vesentlig for å kunne drive effektivt. I endringsprosesser er det særs viktig at ledelsen har et spesielt blikk på sin kommunikasjonsform for å kunne lykkes i sitt mål om endring (Munkejord 2014).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven ser vi på en endring i Wilhelmsen Ships Service, som er en del av den internasjonale maritime industrigruppen Wilhelm Wilhelmsen Holding ASA. Endringen har blitt implementert ovenfra-og-ned, og ledelsen har hatt stort fokus på kommunisering av informasjon til de ansatte. Det primære målet med valg av kommunikasjonsstrategi fra ledelsens side har vært å skape oppslutning om og eierskap til endringen.

På bakgrunn av ovennevnte har vi formulert følgende problemstilling som vi søker å belyse i denne oppgaven:

«Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjonsstrategi ansattes oppslutning om endring?»

Begrepet kommunikasjonsstrategi kan defineres på ulike måter, men her avgrenses det til å gjelde de kanaler ledelsen velger å bruke til å formidle ulike budskap.

Ut fra problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss til å besvare problemstillingen, samtidig som disse avgrenser oppgavens omfang:

1. Hva er viktig å kommunisere underveis fra ledelsens side i en planlagt endringsprosess for å fremme ansattes oppslutning om endringen?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler bør brukes i forskjellige situasjoner i en endringsprosess?

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å rette søkelyset på et område som handler om ledernes kompetanse i endringsprosesser. Vi ønsker å utvide vår kunnskap om dette temaet og søker å få fram nyanser i ansattes opplevelser og erfaringer av endringsprosessen og deres fortolkninger av ledelsens kommunikasjon. Og i neste omgang hvordan dette kan virke inn på deres innstilling til endringen. Dernest ønsker vi å gå i dybden og håper at også andre kan dra nytte av resultatene av prosjektet.

1.4 Avgrensninger

Oppgaven er avgrenset ved at undersøkelsen gjennomføres i én bedrift og denne bedriften opererer innenfor en gitt industri. I tillegg avgrenses oppgaven til å se på én bestemt endringsprosess som innebærer innføring av en ny IT løsning i bedriften. Endringen er global, men i vårt prosjekt undersøker vi kun i norske enheter. Undersøkelsen fokuserer på ledelsens kommunikasjon med de ansatte og vi velger å se på dette fra de ansattes perspektiv.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i syv kapitler, ekskludert referanser og vedlegg. I kapittel 2 gir vi en kort presentasjon av bedriften undersøkelsen er gjennomført i, og forteller om endringsprosjektet. Kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittel 4 gjør rede for metoden vi har brukt for å besvare problemstillingen. I kapittel 5 presenteres resultater og funn fra datainnsamlingen og vi diskuterer dette opp mot relevant teori. Vi vil trekke ut relevante funn for å besvare forskningsspørsmålene. I kapittel 6 vil vi svare på oppgavens problemstilling.

2 Om Wilhelm Wilhelmsen gruppe og implementeringen av et nytt IT system i Wilhelmsen Ships Service

2.1 Bakgrunn for valg av Wilhelmsen Ships Service

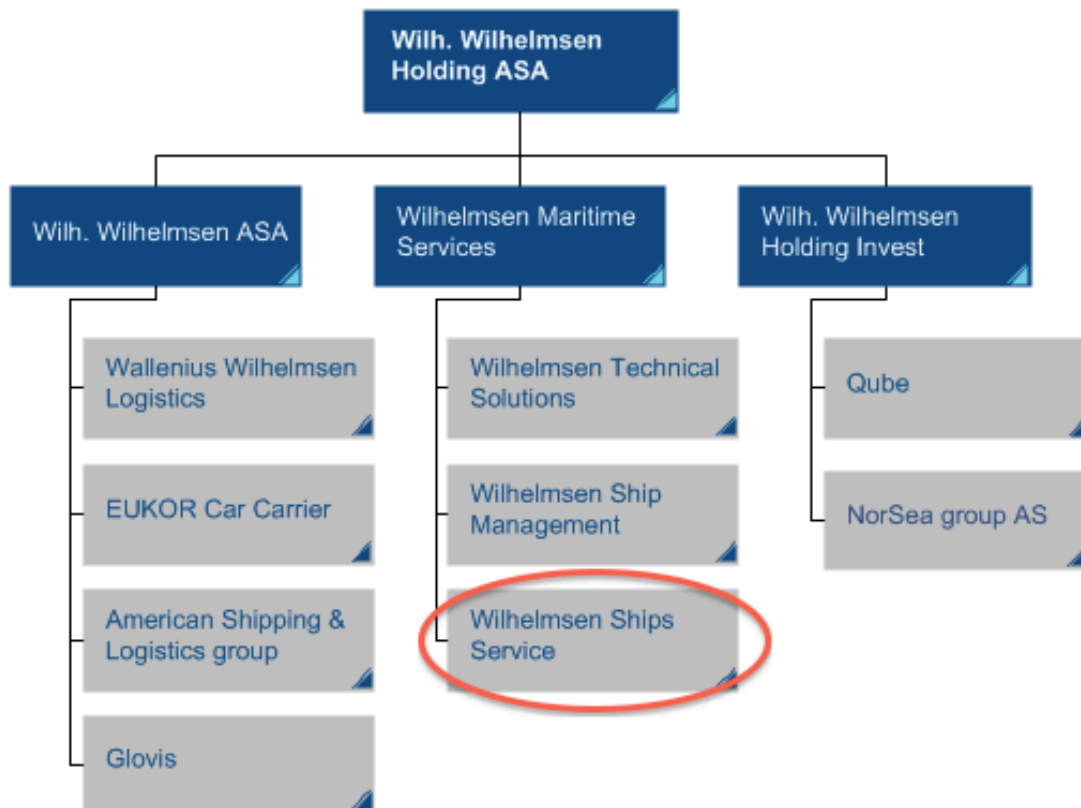
Ett av gruppens medlemmer kjenner noen som arbeider i Wilhelmsen Ships Service. Gjennom denne kontakten kom vi i dialog også med andre personer i selskapet. De var positive til vårt prosjekt og ønsket å hjelpe oss med å rekruttere informanter. Etter innledende samtaler med enkeltpersoner i selskapet ble vi stadig mer nysgjerrige på den endringsprosessen som hadde pågått i Wilhelmsen Ships Service. Den skilte seg dessuten fra den endringen to av oss så på i forbindelse med valgfaget 4. semester. Vi valgte derfor å gå videre med prosjektet i dette selskapet.

2.2 Wilh. Wilhelmsen gruppen

Wilh. Wilhelmsen Holding ASA ble etablert i 1861 av Morten Wilhelm Wilhelmsen i Tønsberg. WW gruppen fokuserer på shipping og integrerte logistikkjenester for biler og rullende last gjennom sitt eierskap i Wilh. Wilhelmsen ASA og maritime tjenester gjennom Wilhelmsen Maritime Services AS (WMS). WW gruppen opptar en ledende posisjon i den

globale maritime serviceindustrien gjennom WMS (Wilhelmsen Ships Service). Figuren under viser WW gruppen sin oppbygning.

Figure 1 Wilh. Wilhelmsen gruppen sin oppbygning



Kilde: (Wilhelmsen Ships Service)

2.3 Wilhelmsen Ships Service

Wilhelmsen Ships Service (WSS) er en del av Wilhelmsen Maritime Services AS. WSS leverer produkter og tjenester til den maritime industrien. Dette inkluderer sikkerhetsprodukter og tjenester, marineprodukter og –kjemikalier, maritim logistikk og skipsbyrå. I følge WSS sine nettsider har de 4500 ansatte og betjener 2200 havner i 125 land. De er delt inn i fire hovedregioner; Europa, Asia Pacific, Amerika og Afrika, Midtøsten og Svartehavet, med regionale hovedkontor i Lysaker, Singapore, Houston og Dubai. Hovedkontoret er lokalisert i Lysaker. I Norge har de også enheter i Ålesund, Bergen, Glomfjord, Porsgrunn og Stavanger. WSS er delt inn i de ulike funksjonsområdene Finance, Ships Agency, Sales/CS/Marketing, Marine Products/Supply Chain, Technical Services, HR/OD, Business Processes and Systems og QHSSE (Wilhelmsen Ships Service).

WSS sin visjon er å forme den maritime industrien – «Shaping the maritime industry» – å gå foran og lede an i maritime løsninger for å bedre måten shipping fungerer på. Deres misjon er å levere produkter og tjenester som bedrer operasjonell effektivitet hos kunden. Dette vil de gjøre gjennom anerkjente merkevarer og et enestående globalt nettverk, mens de samtidig vil legge vekt på miljøhensyn. Ved å kombinere kompetanse, prosesser og innovasjon, ønsker de å forme dynamikken i den maritime serviceindustrien til fordel for sine kunder. WSS sine verdier er kundesentret, «empowerment», læring og innovasjon, «stewardship» og «teaming» og samarbeid (Wilhelmsen Ships Service).

2.4 Prosjektet 4SEA

Informasjonen i avsnittene under har vi fått gjennom samtaler via telefon og mail med enkeltpersoner i selskapet, blant annet leder for 4SEA Change Management teamet. 4SEA er et globalt prosjekt som startet i 2012. Prosjektet skulle levere en oppgradering av det eksisterende systemet IFS, en ERP (Enterprise Resource Planning) applikasjon kritisk for den daglige driften av WSS. Den nye versjonen, IFS Applications 8 (heretter IFS 8), ble satt ut i livet 01. januar 2016. For implementeringen av IFS 8 var det nødvendig å stenge ned systemet i tre dager og i denne perioden måtte arbeidet utføres manuelt. Endringen innebar oppdaterte eller nye prosesser og at noen eksisterende system falt bort og ble erstattet av andre funksjoner i den nye løsningen. I tillegg har den nye løsningen større grad av standardisering. Dermed er det reduserte muligheter for å gjøre tilpasninger i systemet.

4SEA står for «4 regions & business streams united by the SEA and Shaping Efficient Applications». Prosjektnavnet reflekterer også prosjektets aspirasjoner til å «foreseeing customer needs, foreseeing internal process improvements, foreseeing obstacles». WSS trengte en løsning som kunne møte ulike behov på tvers av den globale driften. De har en ambisjon om å ekspandere og trenger effektive IT systemer som legger til rette for profesjonell kundebehandling. IFS var et gammelt system som ikke lenger var i stand til å møte de stadig skiftende behovene til virksomheten. Man så en potensiell risiko for at systemet kunne bryte sammen. Dette ville få alvorlige konsekvenser for virksomheten. Ved å gå over til et mer standardisert system forventer man også kostnadsreduksjon og lavere IT kompleksitet. Endringen er ment å bidra til økt effektivitet, gjøre organisasjonen mer åpen og gjennomsiktig, legge til rette for profesjonalitet og støtte ekspansjon.

Da prosjektet startet i 2012 ble det rekruttert 20-25 internt ansatte til å jobbe på 4SEA prosjektet. Disse har gjennom arbeidet vært med på å utvikle systemet. Det er omtrent 2000 sluttbrukere av IFS 8. Disse har i utgangspunktet ikke hatt mulighet til å påvirke hvordan den nye løsningen skulle være.

I sammenheng med endringen ble det etablert et Change Management team, som i hovedsak bestod av interne ressurser. Teamet har hatt ansvar for å utvikle treningsmateriale for sluttbrukerne, identifisere og planlegge kommunikasjonsaktiviteter og forberede medlemmene på endringen som skulle skje. De utviklet en kommunikasjonsstrategi der det primære målet var å skape oppslutning om og eierskap til endringen. De kartla ulike målgrupper for kommunikasjonen og etablerte et nettverk av endringsagenter som skulle bidra til å spre informasjon nedover i organisasjonen. Endringsagentene representerte de ulike funksjonene i WSS som ville bli berørt av endringen. Change Management teamet utviklet og planla alle aktiviteter og materiell, men lokal ledelse hadde ansvar for mye av utførelsen.

Omtrent halvveis i prosessen så man at prosjektet ville bli 6-12 måneder forsinket. Man valgte da å kommunisere i mindre grad for å la organisasjonen «hvile». De siste tre månedene før implementeringsdato la teamet stor vekt å kommunisere og informere. Hovedfokuset var på å formidle hva som skulle komme, hva ansatte kunne forvente samt hva som var forventet av dem, og opplæring. Change Management teamet utviklet en liste over endringsaktiviteter som General Manager i de ulike landene hadde ansvar for å gjennomføre og rapportere om ukentlig til lederen for Change Management teamet. Dette arbeidet ble fulgt nøye opp. I desember hadde de ca. 20 globale webinar der omtrent 1000 ansatte deltok og det ble daglig publisert informasjon på intranett. Informasjonen som ble publisert på intranett var rettet mot globalt ansatte.

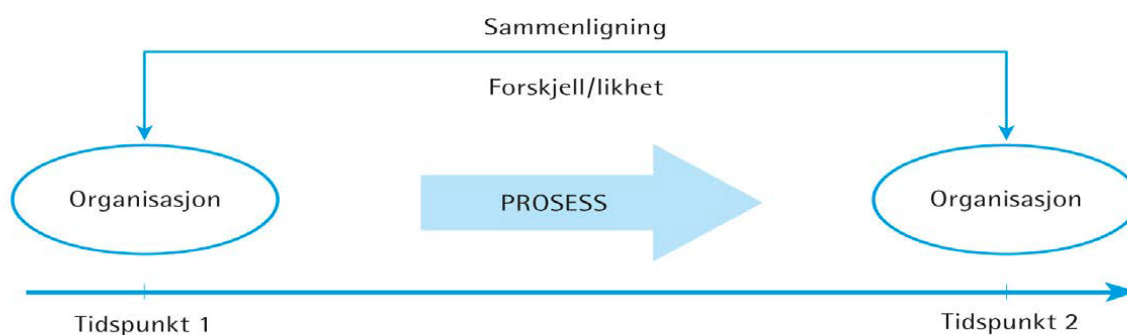
Man valgte å bruke internt ansatte som ansvarshavende for kommunikasjonen. Dette ble gjort for å sikre at man brukte et kjent og forståelig språk for medlemmene. Teamet har hatt sterkt fokus på å kommunisere endringen til de ansatte på en positiv måte.

3 Teori

3.1 Om organisasjonsendringer

I følge Jacobsen (2012, 24) vil en organisasjon stadig være i endring. Hovedvariabelen i alle organisasjoner er mennesker. Mennesker er ikke konstante objekter og dermed vil det alltid være en eller annen form for bevegelse og utvikling (Jacobsen 2012, 24). Denne oppgaven fokuserer imidlertid på organisasjonsendring som ønsket, planlagt og styrt. Dermed legger vi til grunn at organisasjonsendring er noe som til en viss grad kan avgrenses i tid. I oppgaven vil vi basere oss på Jacobsen sin definisjon av organisasjonsendring: ”En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt” (Jacobsen 2012, 23). For å kunne snakke om at endring skjer i en organisasjon må man kunne legge til grunn en viss form for stabilitet. Videre kan man ikke snakke om endring uten å ta med tidsdimensjonen. Endring skjer ikke momentant, men foregår over tid. Ved å observere en tilstand i organisasjonen på to eller flere tidspunkt kan man se om man finner forskjeller og dermed om endring har funnet sted eller ikke (Jacobsen 2012, 23). Samtidig kan ikke endring bare betraktes som forskjell mellom to statiske tilstander. Det er nødvendig å se at endring innebærer en form for bevegelse fra en relativt stabil tilstand til en annen. Endringer er også prosesser (fig. 3.1) der en strøm av hendelser og handlinger fører fram til et resultat (Jacobsen 2012, 25).

Figure 2 Organisasjonsendring som en prosess



Kilde: (Jacobsen 2012, 25)

Jacobsen (2012, 26-27) peker på viktigheten av å betrakte endringer ut fra den konteksten de foregår i og at det dermed ikke finnes én riktig måte å lede og gjennomføre endringer på. Han viser til at man kan finne grunnleggende fellestrekk i organisasjonsendringer, men at disse vil komme forskjellig til uttrykk i ulike kontekster.

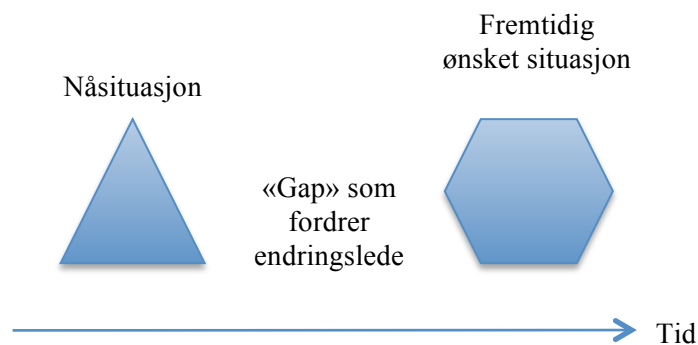
3.2 Om endringsledelse

Organisasjonsendring fordrer implementering; realisering av nye visjoner, mål og ideer slik at de blir virksomme i organisasjonen. Endringsledelse vil dermed handle om hvordan lede prosessen og implementere ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. I likhet med

Hennestad og Revang (2012, 87) bruker vi begrepet endringsledelse om styrt endring av organisasjoner.

Behovet for endringsledelse oppstår når virksomheten av ulike grunner har ønsker om en fremtidig situasjon som er annerledes fra i dag. Dersom man ikke har et klart bilde av hvordan man ønsker at organisasjonen skal være etter endring, vil det være vanskelig å identifisere og iverksette endringstiltak og handlinger (Hennestad og Revang 2012, 139). Hennestad og Revang (2012, 138) bruker begrepet «endringsrommet» om «gapet» mellom nåsituasjonen og den ønskede fremtidige situasjonen. De skriver at endringsledelse handler om å manøvrere bedriften gjennom dette «rommet» (fig. 3.2). Det innebærer ikke å bevege seg fra en gitt tilstand til en annen, men snarere om å skape den nye hverdagsvirkeligheten.

Figure 3 Endringsrommet som arena for endringsledelse



Kilde: (Hennestad og Revang 2012, 138)

Hennestad og Revang (2012, 141-142) beskriver hovedutfordringene i endringsledelse. I nåsituasjonen vil den ønskede fremtidige tilstanden bare være en eller flere ideer. Endringsoppgaven er å gå fra den abstrakte idé til implementering. Det er nødvendig at man finner handlinger og aktiviteter for å sette ideene ut i livet. Ideene for den ønskede tilstanden er ofte illustrert med modeller for hvordan man ønsker at virksomheten skal være i fremtiden. Endringsledelse innebærer imidlertid ”å ha modeller for hva en skal gjøre i nåsituasjonen og underveis (som blir nåsituasjonen senere) for å realisere ønsket situasjon ” (Hennestad og Revang 2012, 141). Hennestad og Revang (2012, 141-142) skriver videre at endringsledelse innebærer å skape tilslutning til kurs og retning mot den ønskede tilstanden og å initiere og understøtte prosesser for å komme dit. Det er nødvendig å se at endring innebærer sosial konstruksjon. Endringer er prosesser der mennesker agerer og samhandler, og det er viktig å forstå hva som kan skje på veien gjennom endringsrommet. Samme handling og hendelse kan

tolkes og oppleves forskjellig fra individ til individ. Endringstiltak og handlinger (eller utelatte handlinger) kan få tiltenkte så vel som ikke tiltenkte konsekvenser, lede til endrede forutsetninger og nye endringsbehov (Hennestad og Revang 2012; Hennestad 2009; Jacobsen 2012, 118).

Det er utviklet en rekke fasemodeller som søker å beskrive veien gjennom «endringsrommet» (Hennestad og Revang 2012, 144). Kurt Lewin var blant de første som utviklet en teori om endring og store deler av endringslitteraturen er bygd på hans tenkning. I følge Lewins teori kjennetegnes (vellykkede) organisasjonsendringer ved at de beveger seg gjennom tre faser:

- 1) «Opptining» (*unfreezing*) der medlemmene erkjenner at det er behov for endring, og man forbereder seg til å forlate det etablerte og gå nye veier.
- 2) «Gjennomføring» (*changing*) der strukturer, oppgaver, teknologi og prosesser endres.
- 3) «Nedfrysning» (*refreezing*) der organisasjonen stabiliseres i den nye strukturen. Medlemmene godtar gradvis endringen og finner seg til rette med eventuelle nye oppgaver og rutiner (Hennestad 2002; Jacobsen 2012, 183-184; Munkejord 2014, 335).

3.3 Oppslutning om endring

Individens holdninger til organisasjonsendringer har blitt et populært forskningsfelt. Forskingen om oppslutning har fokusert på ulike konstrukt (*constructs*) som representerer ansattes holdninger til endringsinitiativ, slik som «commitment to change» (Herscovitch og Meyer 2002) og «readiness for change» (Armenakis, Harris og Mossholder 1993). Disse begrepene har både forskjeller og likheter. De er like i den forstand at de reflekterer individens generelle evaluering av et bestemt endringsinitiativ i dimensjonen positiv-negativ. Videre defineres de som den kognitive disposisjon til å reagere atferdsmessig, ved enten å motsette seg eller støtte endringsarbeidet (Choi 2011, 480). Det konstruktet som er viet størst oppmerksomhet i forskningen er «oppslutning om endring» (*commitment to change*) (Choi 2011, 482). Den mest anvendte teorien her er bygd på Meyer og Allens (1991) trekomponentmodell for jobbforsikletelse (*organizational commitment*). Jobbforsikletelse er en jobberelatert holdning som forholder seg til individens grad av tilknytning til, identifikasjon med og engasjement i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 297). I denne sammenhengen vil vi ikke gå nærmere inn på denne teorien.

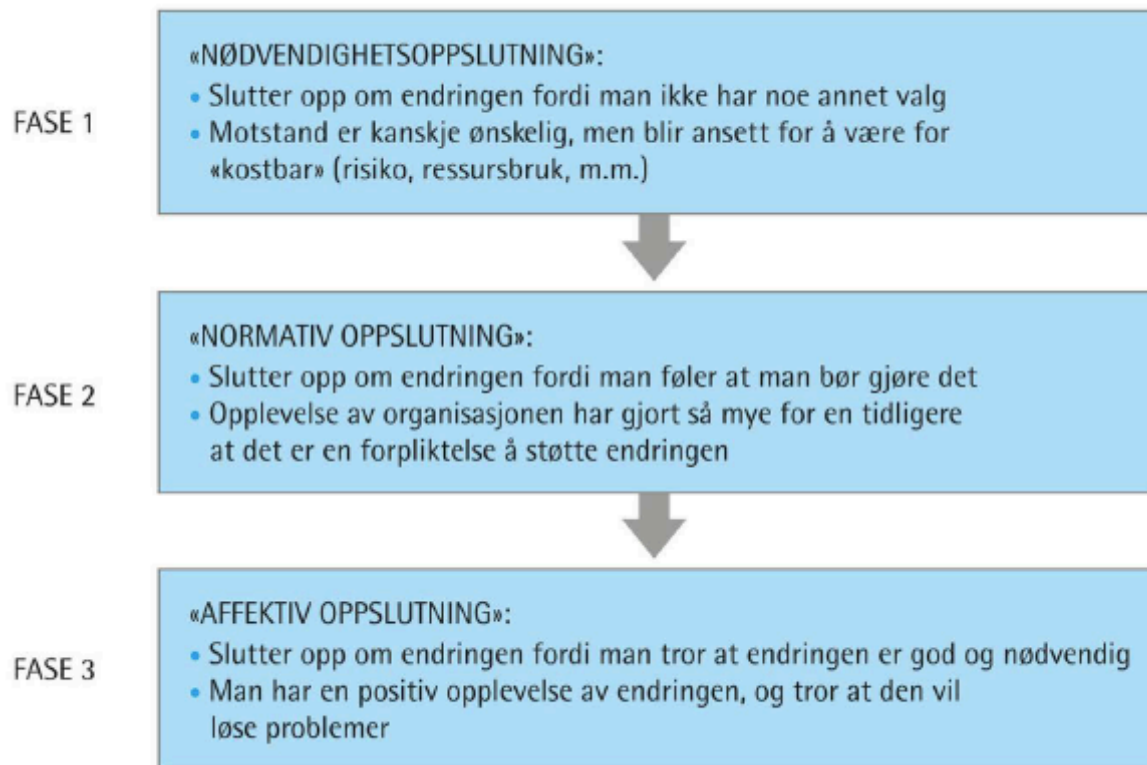
Meyer og Herscovitch (2001) mente at Meyer og Allens (1991) trekomponentmodell burde kunne gjøres gjeldene også for andre former for «commitment» på arbeidsplassen. De fremsatte en mer generell modell der de definerte «commitment» som: ”*a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets*” (Meyer og Herscovitch 2001, 301). Deres arbeid skapte et rammeverk for å studere ansattes «commitment» til ulike forhold i jobben, som for eksempel endringsinitiativ (Choi 2011, 483).

Basert på den generelle teorien utviklet Herscovitch og Meyer (2002) en modell for oppslutning om endring. De definerer oppslutning om endring som: ”*a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative*” (Herscovitch og Meyer 2002, 475). I samsvar med tidligere litteratur om jobbforpliktelse deler de oppslutning inn i tre ulike typer:

- 1) Kontinuitetsoppslutning innebærer at man slutter opp om endringen fordi man føler at man må gjøre det. Ansatte som slutter opp om endringen av en slik grunn kan i utgangspunktet være negative til endringsinitiativet. De velger likevel å støtte arbeidet fordi de ser negative konsekvenser / «kostnader» ved å motsette seg endringen. Det kan være at den ansatte har investert mye i organisasjonen. Ved å motsette seg endringen kan det personen har investert bli satt på spill (Herscovitch og Meyer 2002; Jacobsen 2012, 129).
- 2) Normativ oppslutning dreier seg om at man kjenner at man bør slutte opp om endringen på bakgrunn av hva organisasjonen har gjort for en tidligere. Ansatte som opplever at organisasjonen har strukket seg langt for dem, for eksempel i forbindelse med sykefravær, permisjoner og tilrettelegging på jobben, kan kjenne seg forpliktet til å gjengjelde disse handlingene og slutter dermed opp om endringen. De kan likevel være uenige i selve endringsinitiativet (Jacobsen 2012, 130).
- 3) Affektiv oppslutning innebærer at man støtter endringsinitiativet fordi man ønsker det. Ansatte som har en affektiv oppslutning tror på at endringen vil ha positive konsekvenser og er en god strategi for organisasjonen (Herscovitch og Meyer 2002; Jacobsen 2012).

De tre typene kan sees på som ulike grader av oppslutning, fra relativt svak til sterk oppslutning om endringen. Jacobsen (2012) fremstiller dette som vist i figur 3.3.

Figure 4 Fra relativt svak til sterk oppslutning



Kilde: (Jacobsen 2012, 129)

De tre typene indikerer ulike grader av atferdsmessig støtte for endringen. Ansatte som tenker at de ikke har noe annet valg enn å slutte opp om endringen (kontinuitetsoppslutning) vil sannsynlig gjøre det organisasjonen krever av dem, men de vil antakelig ikke bidra med en ekstra innsats i endringsarbeidet. Ansatte som støtter endringen enten fordi de føler at de bør gjøre det (normativ oppslutning) eller fordi de ønsker det (affektiv oppslutning), vil mer sannsynlig yte en ekstra innsats. De vil trolig forsøke å holde seg informert om endringen og være tolerante overfor uklarheter og/eller forstyrrelser i jobben. Ansatte med en affektiv oppslutning vil gjerne ytre et positivt syn på endringen overfor andre både i og utenfor organisasjonen. Ansatte som enten har en normativ eller affektiv form for oppslutning vil antakelig handle på måter som understøtter endringen og være med på å drive endringen fremover (Herscovitch og Meyer 2002; Meyer m.fl. 2007).

3.4 Om kommunikasjon og kommunikasjonsprosessen

Før vi tar for oss kommunikasjonsbegrepet kan det være fruktbart å gjøre et skille mellom begrepene «kommunikasjon» og «informasjon» som i dagligtalen ofte brukes om hverandre. Vi kan si at kommunikasjon forholder seg til prosessen der budskap utveksles mellom to eller flere parter, mens informasjonen er selve budskapet, altså det som formidles i en kommunikasjonsprosess (Erlieen 2006, 17-18).

Begrepet kommunikasjon kommer fra det latinske *communicare* som på norsk kan oversettes til «å gjøre felles». Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer kommunikasjon som: “prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan kommunikasjon i organisasjoner sees på som “en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Kommunikasjon er ikke bare overføring av informasjon, men også overføring av mening. Alle individer ser verden gjennom «sine egne briller». Vi har alle en referanseramme som er utgangspunktet for hvordan vi forstår det som skjer i våre omgivelser. Forventninger blir skapt på grunnlag av tidligere erfaringer og kunnskap. Det vi får høre tolker vi ut fra bilder vi har inni oss, på en slik måte at det gir mening for oss selv. Dermed er det ikke gitt at mottaker forstår eller tolker budskapet i samsvar med senders intensjoner. Assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser påvirker hvordan mottaker oppfatter budskapet (Erlieen 2006, 69; Jacobsen og Thorsvik 2013, 280; Kaufmann og Kaufmann 2015, 395).

Kaufmann og Kaufmann (2015) fremstiller kommunikasjonsprosessen som vist i figur 3.4.

Figure 5 Informasjonsfylde i ulike kommunikasjonskanaler



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

Figuren viser hva som skjer i formidlingsprosessen mellom sendere og mottakere.

Kommunikasjon starter ved innkoding, som betyr at sender uttrykker og formulerer en tanke eller idé til et språk som andre kan forstå. Sender må så velge hvilken kanal han eller hun skal bruke for å overføre budskapet. Når budskapet når fram til mottaker må han eller hun fortolke budskapet slik at det blir forståelig og gir mening for ham eller henne. Denne prosessen kalles for avkoding. Tilbakemelding er siste ledd i prosessen, der mottaker responderer eller svarer sender på budskapet som er mottatt. Rollene byttes om og prosessen starter igjen ved innkoding (Jacobsen og Thorsvik 2013, 281-282; Kaufmann og Kaufmann 2015, 398-400).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 281-282) blir «effektiv kommunikasjon» som regel definert som at mottaker tolker meningen i budskapet i samsvar med senders intensjoner. Ulike forhold kan forstyrre eller hindre effektiv utveksling og overføring av informasjon. Disse forholdene kalles gjerne for støy. Et eksempel er at sender bruker et språk som ikke er tilpasset mottaker(ne). Det kan være kunnskap og tidligere erfaringer som påvirker hvordan mottaker fortolker meningen i budskapet. Et annet forhold kan være at mottaker mottar mer informasjon enn det han eller hun klarer å absorbere, og at budskapet dermed ikke når fram (Jacobsen og Thorsvik 2013, 282-283; Kaufmann og Kaufmann 2015, 400).

3.5 Kanalvalg i endringsprosesser

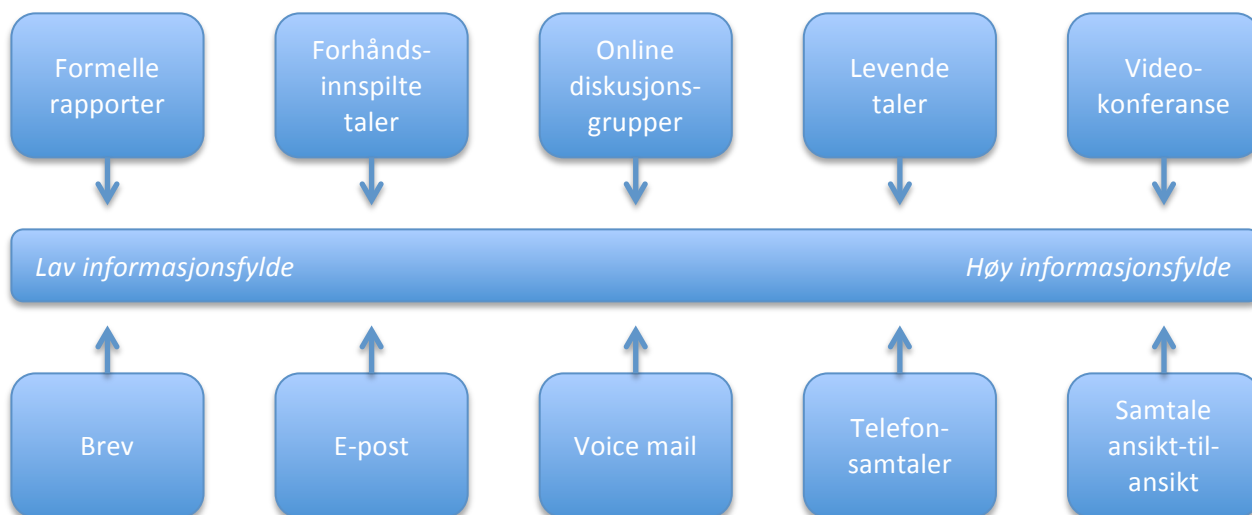
Kommunikasjonskanaler kan beskrives som de veiene man velger for å føre et budskap fram til en eller flere mottakere (Erlieen 2006, 199). I følge Munkejord (2014, 346) varierer ulike kanaler i forhold til om de egner seg til å formidle faktainformasjon eller emosjonelle

budskap. Videre skriver Erlie (2006, 203) at kanalvalg bør avhenge av om formålet med kommunikasjonen er å formidle faktiske opplysninger og informasjon eller å skape motivasjon og påvirke holdninger. I følge Balogun og Hailey (2004, 175) er det også viktig at kanalen er tilpasset mottakernes behov.

Noen kanaler er asynkrone og enveis, mens andre er synkrone og toveis der mottaker umiddelbart kan gi tilbakemelding på budskapet (Munkejord 2014, 346). Kanaler behøver imidlertid ikke å være enten enveis eller toveis i seg selv, det kan avhenge av hvordan man bruker dem (Erlie 2006, 200). Vi kan også skille mellom formelle og uformelle kanaler. Alle organisasjoner har en del interne kanaler og arenaer som ledelsen kan bruke for å nå ansatte, for eksempel internavis, intranett, møter, nettmøter og e-post. Ledere og ansatte bruker disse kanalene som formelle verktøy for å kommunisere og informere (Munkejord 2014, 346). Imidlertid er ikke all kommunikasjon i organisasjoner formell og planlagt. Mye kommunikasjon er av mer spontan art og foregår utenom de formelle linjene, som samtaler mellom ansatte i korridoren og i kantinen. Dette er kommunikasjon som er utenfor ledelsens kontroll (Erlie 2006, 44-45; Kaufmann og Kaufmann 2015, 410).

Videre har ulike kommunikasjonskanaler varierende grader av informasjonsfylde, det vil si den evnen kanaler har til å overføre informasjon slik at det skapes forståelse hos mottaker(ne). Informasjonsfylden knytter seg til hvorvidt det er mulighet for mottaker å gi umiddelbar tilbakemelding og hvilke andre signaler som kan oppfattes, som kroppsspråk og toneleie (Lengel og Daft 1986, 560). Kanaler med høy informasjonsfylde gjør det mulig å raskt avklare tvetydigheter. Ved bruk av kanaler med lav informasjonsfylde kan det ta mye lenger tid før mottaker forstår budskapet og det kan være vanskeligere å komme fram til en felles forståelse (Lengel og Daft 1986, 560). Figuren under er hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2015, 401) og viser graden av informasjonsfylde i forskjellige kommunikasjonskanaler.

Figure 6 Grad av informasjonsfylde i ulike kommunikasjonskanaler



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401)

3.5.1 Muntlige kanaler

Muntlige kanaler kan være alt fra spontane samtaler mellom kolleger, en-til-en møter, avdelingsmøter, allmøter, nettmøter, telefon og videokonferanse. Disse kanalen skiller seg fra skriftlige eller elektroniske kanaler ved at man kan oppfatte flere dimensjoner enn bare ord (Erlie 2006, 209). Som figur 3.5 viser har muntlige kanaler generelt høy informasjonsfylde. Når man samtaler over telefon hører man ordene som formidles, men også toneleie og stemmebruk. Ut fra dette kan man fortolke den andres følelser og sinnstemning. Gjennom videokonferanse kan man i tillegg til å høre den andres stemme, se hverandre og oppfatte kroppsspråk. I samtaler ansikt-til-ansikt der partene befinner seg på samme sted kan dimensjoner som følelser, stemning og atmosfære i rommet oppfattes (Erlie 2006, 209-210).

I settinger som er komplekse og av ikke-rutinemessig karakter, som organisasjonsendringer, kan det være hensiktsmessig å bruke rikere kanaler (Balogun og Hailey 2004, 176; Munkejord 2014, 346). I følge Balogun og Hailey (2004, 176) er kanaler med stor grad av informasjonsfylde, slik som ansikt-til-ansikt (en-til-en eller gruppe), den mest effektive formen for kommunikasjon i endringsprosesser, der ansatte behøver å utvikle en forståelse for hva endringen har å si for dem selv.

Endringer er emosjonelle av natur (Munkejord 2014, 338). Munkejord (2014, 347) skriver at kommunikasjon i endringsprosesser i stor grad handler om å håndtere ulike emosjonelle reaksjoner blant ansatte, både før selve endringen iverksettes, underveis i og etter endring. Videre at emosjonelle reaksjoner gjerne krever en «varmere» form for kommunikasjon, som

ansikt-til-ansikt kommunikasjon. I følge Erlie (2006, 216) er det i endringsprosesser viktig å skape en arena for følelser, at noen møter bare skal handle om følelser og ikke om sak. Den overgangen som endringen innebærer krever ofte mye energi og pågangsmot fra de ansatte.

I følge Munkejord (2014, 347) kan den uformelle kommunikasjonen mellom ansatte være kraftfull, ofte mer kraftfull enn den formelle kommunikasjonen. Erlie (2006, 53) skriver at en negative side ved uformelle kanaler kan være at de ofte er preget av mye følelser og lite fakta. Det er gjerne gjennom uformelle kanaler ansatte slipper ut frustrasjon og ventilerer bekymringer (Erlie 2006, 45). Når følelser tar overhånd i de uformelle kanalene, kan informasjon som blir formidlet gjennom formelle kanaler misforstås og fordreies (Erlie 2006, 53). Erlie hevder (2006, 213) at det i endringsprosesser fort kan utvikle seg rykter og spekulasjoner fordi det oppstår mye følelser og stor spenning.

3.5.2 Skriftlige kanaler

Høy endringshastighet og utvikling av ny teknologi har endret måten man kommuniserer på i arbeidslivet. Mange bedrifter har erstattet sine papirbaserte kanaler med elektroniske kanaler (Erlie 2006, 199, 242). Av figur 3.5 ser vi at skriftlige kanaler, slik som e-post, har relativt lav informasjonsfylde.

I følge Balogun og Hailey (2004, 176) egner kanaler med lavere informasjonsfylde seg bedre for rutinepregede og mindre komplekse situasjoner. Munkejord (2014, 347-349) hevder at fattige kanaler ikke egner seg for emosjonell kommunikasjon og er lite effektive med hensyn til atferdsendring. Imidlertid kan skriftlige kanaler fungere godt som støttekanaler i en endringsprosess, og brukes for å holde ansatte oppdatert, skape oppmerksomhet og forståelse. En generell fordel ved elektroniske kanaler er at store mengder informasjon kan gjøres tilgjengelig for mange ansatte på en rask og effektiv måte, selv om de befinner seg på ulike geografiske steder (Erlie 2006, 224).

Mange virksomheter gjør aktivt bruk av e-post og intranett (Erlie 2006, 224). Intranett er et informasjonsnettverk som kun er tilgjengelig for medlemmer av organisasjonen. Ved å bruke intranett kan ansatte raskt og effektivt innhente informasjon, for eksempel interne dokumenter og strategier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 404). For at denne kanalen skal fungere og oppfylle sin hensikt er det viktig at de ansatte opplever kanalens form og struktur som effektiv, nyttig og troverdig, og det må være enkelt finne fram. Intranettet kan brukes ensidig

som en distribusjonskanal eller det kan åpnes for toveiskommunikasjon ved at det tillegges et debattforum (Erlieen 2006, 234). På intranett kan det mye informasjon gjøres tilgjengelig, slik at ansatte selv kan oppsøke den informasjonen de har behov for. Dersom man ønsker å formidle informasjon mer direkte til de rette personene kan det brukes e-post, og hvis det dreier seg om viktig informasjon bør man bruke en-til-en samtale (Erlieen 2006, 44, 201, 234).

Det kan skilles mellom generelle og personlige e-poster. Personlige e-poster ligger på et mellomnivå av informasjonsfylde, mens generelle e-poster har lavere informasjonsfylde og egner seg ikke til å formidle komplekse budskap (Kaufmann og Kaufmann 2015, 402). For omfattende bruk av e-post kan føre til informasjonsoverbelastning (*overload*), som oppstår når mottakers kapasitet til å motta informasjon overskrides. Informasjonsoverbelastning kan føre til økt stressnivå (Kaufmann og Kaufmann 2015, 403).

I følge Balogun og Hailey (2004, 180) kan ansatte i endringsprosesser være stresset, engstelige og ha begrenset kapasitet. Ledelsen kan derfor ikke kreve at ansatte leser alle beskjeder som sendes ut og publiseres gjennom skriftlige kanaler. Erlieen (2006, 42) skriver at det er viktig å sette seg inn i mottakers situasjon og ikke sende ut mye faktainformasjon ukontrollert.

Erlieen (2006, 200) skriver at ved å kombinere flere kanaler kan man være mer sikker på at informasjonen når fram og blir forstått. Munkejord (2014, 351) hevder at den viktigste kanalen i endring er ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Skriftlige kanaler fungerer mer som støttekanaler.

3.6 Timing og innhold på kommunikasjonen i endringsprosesser

I følge Balogun og Hailey (2004, 173) finnes det ikke et ideelt tidspunkt for når man skal kommunisere hva i en endringsprosess. De hevder at ansatte som regel vil ønske å få så mye informasjon som mulig så tidlig som mulig i prosessen. Imidlertid kan ledelsen ønske å holde tilbake informasjon fram til de har et godt blikk på hva som skal skje. Desto tidligere ledelsen informerer medlemmene, desto lenger tid og større mulighet gis de til å absorbere, forstå og tilpasse seg til den nye informasjonen (Balogun og Hailey 2004, 173).

I følge Klein (1996, 36) bør ledelsen kommunikasjonsstrategi tilpasses etterhvert som endringsprosjektet beveger seg gjennom Lewins tre faser av «unfreezeing», «changing» og

«refreezing», jf. punkt 3.2. Han beskriver at endringsmål og dermed også kommunikasjonsbehov varierer fra fase til fase. Ut fra intervjuene oppfatter vi det slik at endringen nå er på vei over fra gjennomføringsfasen til nedfrysingsfasen. Derfor tar vi kun for oss de to første fasene.

3.6.1 Om å kommunisere i opptiningsfasen

I denne fasen beskrives primære kommunikasjonsformål som det å gjøre organisasjonsmedlemmene motivert og klar for endring (Klein 1996, 38). I følge Klein (1996, 38-40) er det viktig å informere ansatte om hva som skal skje og hvorfor organisasjonen behøver å endre seg. Det bør altså kommuniseres et rasjonale for endringen, som for eksempel avvik mellom faktiske og nødvendige resultater eller en mulighet bedriften ikke vil kunne utnytte uten å gjøre endring. Kotter (2012, 37-38) kaller dette for «sense of urgency». Han understreker viktigheten av å kommunisere med de ansatte slik at det skapes en forståelse for nødvendigheten av endringen, gjerne ved å skape en følelse av at det haster. Dersom ansatte er tilfreds med nåsituasjonen og opplever endringen som unødvendig eller feil, vil de i følge Kotter (2012, 37-38) være vanskelig å oppnå det nødvendige samarbeidet. Ansatte må oppleve og erkjenne at praksisen ikke kan fortsette som tidligere.

Kotter (2007, 98) hevder at dersom man vil lykkes med sitt mål om endring, bør det utvikles en visjon for endringen. Med det referer han til et bilde av fremtiden som implisitt eller eksplisitt sier noe om hvorfor ansatte burde yte en innsats i endringsarbeidet (Kotter 2012, 71). En visjon har som formål å klargjøre i hvilken retning organisasjonen beveger seg i. Visjonen for endringen bør appellere til de ansatte og være enkel å kommunisere. Dersom visjonen ikke er klar og overbevisende kan det skape forvirring blant ansatte (Kotter 2007, 98). I følge Kotter (2007, 100) krever endring ansattes støtte, men ansatte vil ikke være motivert dersom de ikke har tro på at endringen vil resultere i en bedre fremtid.

3.6.2 Om å kommunisere i gjennomføringsfasen

Balogun og Hailey (2004, 174) skriver at når endringsprosessen beveger seg mot gjennomføringsfasen bør fokuset rettes mot å gi ansatte den informasjonen og støtten de trenger for å gjennomføre endringen.

Kotter understreker (2007, 101) viktigheten av å fjerne hindringer og gjøre det mulig (*empower*) for ansatte å handle på måter som understøtter den nye retningen. Et hinder kan være at ansatte ikke innehar nødvendige ferdigheter og kompetanse til å kunne implementere

endringene. Det er derfor viktig at ansatte gis tilstrekkelig opplæring og trening. I følge Kotter (2012, 111-112) er problemet gjerne ikke at ansatte ikke får opplæring, men snarere at opplæringen ikke gjennomføres på riktig tidspunkt eller at den ikke er god nok.

Endringer foregår over tid. Kotter (2012, 123) peker på viktigheten av å skape raske seiere (*short term wins*), ved å synliggjøre positive resultater og forbedringer som følge av endring og gi belønning og anerkjennelse til ansatte som legger ned en innsats i endringsarbeidet. Dette kan virke motiverende og bidra til å forsterke endringsfokus i organisasjonen. Det er viktig at ansatte har noen kortsiktige mål å strekke seg etter og å feire, for å øke motivasjonen og fokusere innsatsen (Kotter 2007, 102).

I følge Balogun og Hailey (2004, 174) bør det gis regelmessige oppdateringer om endringens fremdrift gjennom hele prosessen. Det blir stadig viktigere etterhvert som endringsprosessen forløper (Balogun og Hailey 2004, 174).

4 Metode

Dette kapitlet tar for seg metoden vi har brukt for å besvare problemstillingen. Samfunnsvitenskapen har som formål å bidra med gyldig og troverdig kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Forskeren må ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram for å samle inn troverdig informasjon om virkeligheten (*empiri*). Strategien som benyttes er metoden. Metoden tvinger forskeren til å gå gjennom spesielle faser og reflektere og tenke gjennom de metodiske valg som gjøres. Metode hjelper altså forskeren til å fremskaffe et mest mulig riktig bilde av virkeligheten. Det dreier seg om hvordan man tilnærmer seg virkeligheten og samler inn, organiserer, bearbeider, analyserer og tolker data (Jacobsen 2015, 15-17; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

4.1 Undersøkelsesopplegg

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren går det et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 31). Hovedskille mellom kvantitative og kvalitative metoder knytter seg til hva slags type informasjon (*data*) som samles inn. Kort fortalt forholder kvalitative metoder seg til data i form av tekst, lyd og bilde og det legges vekt på fortolkning av dataene. Kvantitative metoder forholder seg til data i form av tall og hovedfokus er å få tak i hyppigheten eller omfanget av fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99; Jacobsen 2015, 125, 136). Kvalitative undersøkelser er tett knyttet til intensive opplegg der man studerer relativt få enheter og går i dybden på et fenomen eller en

hendelse. Intensive opplegg legger vekt på å få fram nyanser og mangfold i menneskers opplevelser og fortolkninger av virkeligheten. Kvantitative undersøkelser er knyttet til ekstensive opplegg, det vil si undersøkelser som går i bredden og studerer mange enheter.

Ekstensive opplegg legger ofte vekt på noen få sentrale variabler og målet er å kunne generalisere funn til en større populasjon (Jacobsen 2015, 91, 141).

Ulike typer data egner seg til å kaste lys over ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen 2015, 125).

Som tidligere nevnt hadde vi ønsket om å gå i dybden og få tak i nyanser i ansattes opplevelser og fortolkninger av ledelsens kommunikasjon i sammenheng med endringen. Basert på problemstillingen og undersøkelsesformål valgte vi et intensivt undersøkelsesopplegg og en kvalitativ forskningsstrategi.

Videre er undersøkelsen basert på en deduktiv tilnærming, det vil si at man beveger seg fra «teori til empiri» (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 51). En deduktiv tilnærming innebærer at man tar utgangspunkt i tidligere teorier eller empiriske funn og danner seg forventninger eller antagelser om hvordan virkeligheten ser ut. Forskeren forsøker å avdekke om disse forventningene eller antagelsene samsvarer med virkeligheten. Det er forskeren som definerer hva som er interessant å undersøke. Slik sett kan den deduktive tilnærmingen ansees som å være «lukket» (Jacobsen 2015, 25-26). Arbeidet med undersøkelsen startet med å finne teori som belyste det vi ønsket å undersøke. Datainnsamlingen er styrt av problemstillingen og det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 3.

4.2 Fenomenologisk design

Det finnes flere ulike typer kvalitative design man kan benytte i en forskningssammenheng. Man bør velge det designet som i størst grad er tilpasset problemstillingen og formålet med undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 75). Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming. I utgangspunktet er fenomenologi en filosofisk retning, men det er også en kvalitativ design. I korte trekk er den fenomenologiske filosofien læren om «det som viser seg», det vil si fenomenene slik de framstår for og oppleves av oss, slik de umiddelbart blir oppfattet av sansene. Som kvalitativt design innebærer en fenomenologisk tilnærming at man søker å forstå fenomener gjennom de studertes perspektiv. Forskeren bestreber seg på å få økt forståelse av og innsyn i andre menneskers livsverden. Tilnærmingen er bygd på en underliggende antakelse om at virkeligheten er slik den oppfattes av mennesket, og dermed at

man må forstå mennesket før man forstår virkeligheten (Askheim og Grenness 2008, 68-69; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82-83).

Det som undersøkes er mennesker som har erfart eller opplevd et fenomen. Det vil si at fenomenologien studerer handlingspraksis, men den er avsluttet når forskeren starter datainnsamlingen. Tidligere opplevelser og erfaringer med et fenomen kan ikke observeres. Opplevelser mennesker har hatt med et fenomen kan avdekkes ved å samtale med dem (Postholm 2010, 43).

4.3 Datainnsamlingsmetode

Basert på problemstillingen, undersøkelsens formål, valg av metode og design har vi valgt individuelle intervju som datainnsamlingsmetode. Individuelle intervju egner seg dersom man er interessert i å få fram enkelte individers synspunkter, holdninger og oppfatninger (Jacobsen 2015, 146-147). I boken *Det kvalitative forskningsintervjuet* av Steinar Kvale og Svend Brinkmann, fra 2009 (siteret i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135) karakteriserer forfatterne det kvalitative intervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen forholder seg til rollefordelingen mellom intervjuer og informant. Intervjueren stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen, og de to partene er dermed ikke likestilt i intervjusituasjonen. Som regel er formålet å forstå eller beskrive noe. Intervjuer fortoner seg ofte mer som en dialog enn rene spørsmål og svareanser.

Kvalitative intervju kan ha ulike grader av strukturering, det vil si være mer eller mindre fastlagt på forhånd. Et ustrukturert intervju er uformelt og kan minne om en dagligdags samtale. Spørsmålene er åpne der forskeren har bestemt seg for et tema forut for intervjuet, men spørsmålene tilpasses etter situasjonen. En ustrukturert fremgangsmåte kan vanskeliggjøre sammenlikning av informantenes svar i etterkant. Et strukturert intervju har et fast oppsett der tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene er bestemt på forhånd (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137-138). I denne undersøkelsen har vi gjennomført semistrukturert intervju, som er en mellomform av de to ytterpunktene ustrukturert og strukturert intervju. Vi utformet en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, se vedlegg I og punkt 4.5. Dette gjorde vi for å være mer sikre på at de temaene vi ønsket å undersøke ble tatt opp i løpet av intervjuet. Ved bruk av semistrukturert intervju kunne vi tilpasse spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene etter situasjonen og stille oppfølgingsspørsmål dersom det var noe vi ønsket å vite mer om (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2010, 139). Arbeidet med intervjuguiden forberedte oss til intervjuet og gav oss en trygghet som var god å ha i intervjusituasjonen.

4.4 Utvalg

Hvem som rekrutteres til intervju bestemmes av formålet med undersøkelsen og problemstilling (Jacobsen 2015, 180). For å samle inn nødvendig data til vår undersøkelse ønsket vi å intervju ansatte som har vært berørt av endringen i WSS. Det var de kontaktpersonene vi hadde i Wilhelmsen som valgte ut informanter for oss. De ansatte som takket ja til å la seg intervju, var de som hadde interesse og ledig kapasitet for å delta. Vi selv hadde ingen innflytelse på hvem som ville bli våre informanter. Dermed kan vi si at vi har hatt et tilfeldig utvalg.

I følge Jacobsen (2015, 192) bør det intervjues så mange personer til man har oppnådd en metning av informasjon. Med dette menes at forskeren samler inn data helt til den ikke får noe ny informasjon (Jacobsen 2015, 193). Christoffersen, Tufte og Johanessen (2010, 104) skriver at det dermed i teorien ikke finnes en øvre eller nedre grense for hvor mange personer som bør intervjues.

Det var seks informanter som kunne stille til intervju. Disse er fra ulike nivåer i selskapet og arbeider innenfor forskjellige funksjonsområder. Informantene var ulikt berørt av endringen, noen var mer direkte berørt enn andre.

4.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene har foregått gjennom ulike kanaler. Et intervju ble gjennomført som direkte intervju ansikt-til-ansikt, to intervju foregikk via telefon og tre over Skype. Grunnen til at vi valgte å gjennomføre de fleste intervjuene over skype og telefon var fordi det ble for stor geografisk avstand mellom oss og informantene. For å sikre at vi ikke skulle gå glipp av informasjon gjorde vi lydopptak av intervjuene. På den måten kunne intervjuene skrives ned i sin helhet i etterkant. Under intervjuet fokuserte vi på å lytte og observere hva informanten fortalte. Alle informantene samtykte at vi tok opp samtalen på lydopptak før intervjuet startet. Under hvert intervju var alle gruppemedlemmene tilstede. Vi fordelte roller oss imellom på forhånd. Under intervjuene var det én som intervjuet, én som observerte og noterte kroppsspråk, mens tredjemann tok notater og skulle påse at de ulike temaene ble dekket i løpet av intervjuet. Samtidig hadde alle mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Vi byttet på å inneha de ulike rollene underveis i prosessen.

Vi innledet hvert intervju med å takke for at informanten ville delta på undersøkelsen. Det var viktig at vi introduserte oss selv ved å fortelle hva vi het, hvilken skole vi kom fra og hva vi studerte. Vi informerte videre om selve oppgaven og hva vi skulle undersøke. Alle informantene ble informert om hvordan informasjonen som kom frem i intervjuet skulle benyttes i oppgaven. På bakgrunn av at oppgaven kunne bli publisert, måtte vi informere alle informantene om dette. Imidlertid fortalte vi alle informantene at de ville forbli anonyme gjennom hele prosessen, selv ved publikasjon av oppgaven. Vi informerte informantene om at transkripsjonen ville bli sendt tilbake til dem for “godkjenning” samt at transkripsjon og lydopptaket ville bli slettet etter at prosessen var over. Vi fortalte at vi kom til å bruke sitater fra intervjuet i oppgaven. Videre informerte vi om at intervjuet ville ta ca. en time og at vi kunne komme til å avbryte de dersom intervjuet sporet av eller at vi ønsket å få et mer utdypet svar på enkelte temaer. Vi hadde begrenset med tid og derfor måtte vi prøve å innhente så mye relevant informasjon som mulig. Vi fortalte informantene at en av oss i hovedsak kom til å stille spørsmål, mens de andre gjorde notater og kunne komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Vi spurte alle informantene om de hadde noen spørsmål eller om det var noe de lurte på før vi startet intervjuet. Til slutt informerte vi informantene om deres rett til å avbryte intervjuet og retten til å trekke seg som deltaker i undersøkelsen.

4.6 Etter intervju

Etter intervjuene transkriberte vi disse. Noen ganger hadde vi vanskeligheter med å forstå enkelte ord og setninger ut fra lydopptaket. Uklarhetene ble markert i transkriberingene. Etter hvert transkriberte intervju prøvde vi å danne oss et helhetsinntrykk av informanten og noterte ned noen tanker. De ferdigstilte transkriberingene sendte vi til informantene for godkjenning. Med hensyn til anonymiteten til informantene valgte vi å ikke vedlegge transkriberingen. Dersom sensor skulle ønske å se transkriberingene, kan disse ettersendes. Videre har vi valgt å ikke nummerere informantene i analysen. Dette på grunn av etiske hensyn og fordi vi har lovet informantene anonymitet.

I arbeidet med å systematisere våre data laget vi først noen overordnede koder utledet fra problemstilling og forskningsspørsmålene. Imidlertid var disse kodene alt for store og generelle til å få oversikt. Vi konkretiserte de overordnede kodene ved å lage underkategorier til hver kode (Jacobsen 2015, 208- 209). For å sikre at vi fikk en felles forståelse av kodene og underkategoriene laget vi beskrivelser for hver enkelt av. Flere ganger måtte vi gå fram og

tilbake i prosessen med å finne koder og underkategorier som passet til datamaterialet. Etter at vi hadde funnet passende koder med underkategorier fargekodet vi transkriberingen. Samtidig tilordnet vi utsagn som passet til de forskjellige kodene med kategoriene i en tabell (Jacobsen 2015, 211-212). Om det var nødvendig noterte vi ned opplysninger om i hvilken situasjon utsagnet var hentet fra for å ikke miste konteksten. Der det var hensiktsmessig lagde vi oss også noen kortfattede notater. Systematiseringen gjorde at vi fikk et mer oversiktlig bilde av de viktigste funnene datamaterialet. I arbeidet med systematiseringen ble vi godt kjent med datamaterialet og begynte å se noen mønstre og sammenhenger som under intervjuet ikke var like synlige.

4.7 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Reliabilitet forholder seg til undersøkelsens data: hvilke data som benyttes og hvordan innsamling og bearbeiding av dataene har foregått (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). I kvantitative undersøkelser er reliabilitet kritisk. Det finnes forskjellige måter å teste reliabiliteten til kvantitative data på, slik som test-retest-reliabilitet og interreliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 299). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 299) skriver at slike krav om reliabilitet er lite hensiktsmessige ved kvalitative undersøkelser. I kvalitative undersøkelser er det viktig at forskeren er bevisst mulige feilkilder, ved sine refleksjoner over hvordan datainnsamlingen har foregått (Ringdal 2013, 248).

Validitet, eller begrepsvaliditet, dreier seg om en faktisk måler det en ønsker å måle. Tar man utgangspunkt i en slik definisjon, kan ikke kvalitative undersøkelser sies å være valide. Årsaken til dette er at de ikke kan kvantifiseres (måles). I kvalitative undersøkelser går validitet på hvordan forskeren har gått fram og hvilke resultater undersøkelsen gir, og om disse på en riktig måte reflekterer formålet med undersøkelsen og er representative for virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad våre funn kan overføres til et annet utvalg. Her ønsker man å se om resultatene fra forskningsprosessen kan overføres til liknende forhold. Fordelen ved å benytte en kvalitativ tilnærming er at den styrker den teoretiske generaliseringen ved å avdekke særegne fenomener og forutsetninger for at noe kan ha en effekt. Imidlertid vil det være problematisk å generalisere noe fra et utvalg til en populasjon ved denne metoden. For at det skal være en mulighet for generalisering må utvalget være over

en viss størrelse. Overførbarheten ved kvalitativ forskning kan derfor være begrenset ettersom man ofte konsentrerer seg om et fåtall enheter. På bakgrunn av dette vil det være problematisk å fastslå at det utvalget man undersøker kan representere en større populasjon. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230; Jacobsen 2015, 86-87, 237).

4.8 Kritikk til eget arbeid

Ved gjennomføring av kvalitative undersøkelser vil det være ulike årsaker til at vi kan få inn feil informasjon. Det gjelder derfor å holde seg kritisk til dataen vi samler inn. I vår undersøkelse hadde vi seks informanter som deltok i forskningsprosessen. Det vil være vanskelig å si i hvilke grad datamaterialet er overførbart til andre lignende utvalg.

Et sentralt spørsmål innen kvalitativ metode vil være hvor intervjuet skal foregå.

Når man gjennomfører et intervju over Skype og telefon er det flere faktorer som kan falle bort ved innhenting av informasjon. Kroppsspråk vil være en av faktorene som faller bort ved bruken av disse kanalene. Da vi gjennomførte Skype-intervjuene fikk vi kun se informanten fra brystet og opp. Dette gjorde at vi gikk glipp av mye kroppsspråk som kunne ha bidratt til å identifisere hvordan informanten reagerte og følte.

Ved det første intervjuet virket det som om informanten ble umotivert etter at intervjuet hadde pågått en stund. Det kan være ulike årsaker til at informanten mistet interessen. Der i blant spørsmålene vi stilte, lengden på intervjuet eller interessen for temaet. Denne informanten var ikke i like stor grad preget av endringsprosessen som som de andre vi intervjuet. Vi ser at dette kan ha påvirket svarene vi fikk av informanten. Ved enkelte Skype-intervju så vi tydelig at noen av informantene ble preget/forstyrret av omgivelsene rundt seg. Alle informantene ble intervjuet på deres egen arbeidsplass/ et naturlig sted. Personer som blir intervjuet på arbeidsplassen kan ha vanskeligheter med å åpne seg, og være redd for å uttale seg om enkelte temaer siden sjansen for at andre på kontoret kan overheøre samtalen er stor (Jacobsen 2015, 152).

Alle slags samtaler formes både i stil, innhold og av partene som deltar i den. Intervjueren vil ha en påvirkning på informanten i form av hvordan intervjueren formulerer seg. Vi ser at intervjueren kan ha påvirket svarene til informantene ved å stille ledende spørsmål. Dette så vi ved enkelte som brukte de samme ordene som intervjueren brukte ved noen av spørsmålene. Ved enkelte intervjuer måtte vi grave etter informasjon for å få tilfredsstillende svar og dermed kan det ha presset frem noen av svarene til informanten.

Alle intervjuerne hadde tilegnet seg faglig kompetanse før intervjuene. Dette kan ha påvirket vårt syn på hva informantene fortalte (Jacobsen 2015, 242).

4.9 Etikk

Etikk er en moralfilosofi der man forsøker å besvare spørsmål som omhandler hva som rett og galt i samfunnet. Etikk handler om å ta stilling til og reflektere over sine handlinger i forhold til andre mennesker. All forskning som påvirker andre individer må vurderes ut fra etiske regler og ansvar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). I alle undersøkelser vil man stilles ovenfor etiske problemstillinger og/eller dilemma. Forskeren bør derfor ha forskningsetiske retningslinjer å forholde seg til. Personer som er involvert i undersøkelsen skal kunne bestemme over sin egen deltakelse og skal ha muligheten til å trekke seg uten at det kreves en form for begrunnelse. Dersom forskningsresultatene benyttes på en måte som ikke kan identifiseres med hva informanten har formidlet, kan det føre til store konsekvenser for dem det gjelder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 90). Adgang til og bruk av personopplysninger må avklares med vedkommende før forskeren samler inn data. Data som inneholder identifiserbart informasjon om en enkeltperson skal formidles i en anonymisert form. Det skal derfor ikke formidles informasjon som kan identifisere respondenten. Personen som har deltatt i forskningsprosessen skal føle seg sikre på at dataen som samles inn brukes til det formålet dataen var ment for (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 96-97).

5 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere resultater og funn fra datainnsamlingen fra de seks dybdeintervjuene og diskutere dette opp mot relevant teori. For å skape oversikt og struktur for leser, har vi valgt å dele analysen inn i tre deler. Vi starter med å ta for oss innhold på den formelle kommunikasjonen. Videre vil vi se på ledelsens kanalbruk i prosessen. Dernest ser vi nærmere på informantenes grad av oppslutning om endringen.

For å underbygge våre tolkninger av datamaterialet har vi i valgt å benytte forholdsvis mange sitater i analysen. I punkt 5.4 og 5.5 trekker vi ut relevante funn for å besvare våre to forskningsspørsmål, som i neste omgang skal hjelpe oss til å svare på problemstillingen.

5.1 Timing og innhold på kommunikasjonen i endringsprosessen

Dette punktet har vi delt inn i to deler, der vi tar for oss innholdet på kommunikasjonen henholdsvis før og etter den nye løsningen ble iverksatt 01. januar. Vi oppfatter det slik at

prosessen fram mot «go-live» kan kobles opp mot opptiningsfasen (*unfreeze*) i Lewins trestegsmodell, jf. punkt 3.2, mens prosessen i etterkant av «go-live» kan kobles opp mot gjennomføringsfasen (*changing*). I denne prosessen har det vært en klar implementeringsdato, men vi ser at i praksis så vil fasene overlappe hverandre noe.

5.1.1 Kommunikasjonen før «go-live»

Kommunikasjon av rasjonale og etablere en følelse av at det haster

I følge Klein (1996, 38) er det i starten av en endringsprosess viktig å kommunisere med de ansatte for å forberede dem på de endringene som skal skje. Han skriver at det er viktig at de ansatte på et tidlig tidspunkt blir informert om *hvorfor* organisasjonen behøver å endre seg ved å kommunisere et rasjonale for endringen. Det kan handle om et avvik mellom faktiske og nødvendige resultater eller en mulighet som bedriften bare vil kunne utnytte dersom det gjøres endringer (Klein 1996, 40). Leder for Change Management teamet har fortalt at de tidlig i prosessen hadde stort fokus på å kommunisere behovet for endringen. De la vekt på å kommunisere den operasjonelle risikoen ved å fortsette å bruke det eksisterende systemet og at endringen var noe som måtte gjøres.

Alle informantene fortalte at de har fått kommunisert en begrunnelse for endringen. Da vi spurte dem hva slags begrunnelse som ble formidlet, gav informantene noe varierte svar. Faktorer som ble nevnt er høyere effektivitet, større muligheter for å kunne gjøre forbedringer og nye endringer i fremtiden, samt kostnadsreduksjon.

Kotter (2012, 37-38) påpeker viktigheten av å kommunisere med de ansatte slik at det etableres en forståelse for nødvendigheten av endringen og at det haster. Det dreier seg om at behovet for endringen oppleves og erkjennes av medlemmene. Dersom medlemmene er tilfreds i nåsituasjonen vil de i følge Kotter (2007, 97; 2012, 37-38) antakelig ikke yte en innsats i endringsarbeidet og endringsinnsatsen fører ingen steds hen.

De fleste informantene gav uttrykk for at de opplevde endringen som viktig og nødvendig og så den potensielle risikoen ved å fortsette uten å foreta noen endring. Eksempelvis sa en av informantene:

«(...) og i og med det at IFS 3 er en, har begrenset kapabilitet også videre, og er et døende og utfasende system, så er det jo nødvendig å oppgradere systemet, ellers så, (...) hvis de ikke blir oppdatert eller vedlikehold så krasjer jo våre systemer og vi får trøbbel. Så det er grunnen til at jeg synes det er viktig.»

Vi har imidlertid inntrykk av at to av informantene ikke i fullt så stor grad opplevde at det hastet å gjennomføre endringen. En av disse informantene fortalte at begrunnelsen som ble gitt for endringen var at selskapet må utvikle seg med tiden og sette seg i stand til enklere å kunne gjøre forbedringer i fremtiden. Vi har inntrykk av at denne informanten har forståelse for det rasjonale som har blitt kommunisert:

«(...) med tanke på det de har informert om, så tenker jeg at ja, det er jo en god grunn til at vi må gjøre endringer, verden forandrer seg jo hele tiden, alt forandrer seg, så vi må jo henge med på utviklingen, (...)»

Informanten gav imidlertid ikke uttrykk for at det dreide seg om en krise, til forskjell fra andre informanter som pekte på at endringen var noe som måtte gjøres.

Den andre informanten sa under intervjuet at en endring måtte til og pekte på at det var noen irritasjonsmomenter ved det tidligere systemet. Imidlertid sa informanten:

«Eh, nei, jeg var så godt [vant] til det gamle systemet, så for meg så spilte det egentlig ikke noe rolle, (...)»

Dette kan tolkes som at informanten var tilfreds i nåsituasjonen. Han nevnte også tidligere i intervjuet at han ble litt irritert i starten når det skulle komme en endring på toppen av en allerede stressende hverdag. Videre gav denne informanten uttrykk for at han ikke hadde helt forståelse for hvorfor endringen måtte gjennomføres:

«(...) vi sitter ikke igjen og føler at vi vet 100% hvorfor de har gjort det, eh, vi vet at det, det er et gammelt system som skal skifte til et nytt system, men hvorfor (...)»

Informanten gav uttrykk for at han kunne ønsket å få mer konkrete data på hva endringen skulle bidra til. Dette kan tolkes som at det ikke har blitt skapt en opplevelse og erkjennelse av viktigheten av endringen.

Visjon

I følge Kotter (2007, 98) er det viktig at det utformes en visjon for endringen som kommuniserer den nye retningen for de ansatte. I intervjuene fortalte informantene om ulike effekter den nye løsningen vil ha på organisasjonen, slik som effektivitet, kostnadsreduksjon, standardisering og at den nye løsningen vil gjøre ting enklere og mer oversiktlig. Selv om de fleste informantene kan si noe om effektene endringen vil ha, har vi ikke inntrykk av at informantene har et klart og tydelig bilde av fremtiden. For noen virker det som om visjonen er litt vag og ikke helt klar og tydelig. Enkelte uttrykte en viss skepsis til hva endringen ville føre til.

Kotter (2007, 100) skriver at dersom det ikke blir kommunisert en visjon tydelig for endringen kan det være at ansatte ikke ser hvilken retning man beveger seg i og dermed kan det virke forvirrende for dem. I tillegg kan konsekvensen være at ansatte ikke har tilstrekkelig tro på endringens gjennomførbarhet og dermed ikke yter den ekstra innsatsen som trengs underveis i prosessen.

Informasjonstilfredshet

I følge Balogun og Hailey (2004, 173) vil ansatte som regel ønske å få mest mulig informasjon så tidlig som mulig i prosessen. Desto tidligere ansatte blir informert, desto lenger tid vil de ha til å absorbere, forstå og tilpasse seg informasjonen. Blant de informantene som har arbeidet i selskapet siden prosjektet startet i 2012, fortalte flere at de mottok en del informasjon i begynnelsen, men at det deretter ble «stille» en stund. Samtidig fortalte informantene at de ikke helt klarte å forholde seg til det når det var så lenge til endringene skulle iverksettes. En informant fortalte:

«Jeg forholdt, klarte ikke helt å forholde meg til det for jeg tenkte liksom at det her er lenge til, så det, ja, det tar man da.»

En annen informant sa under intervjuet at det underveis kunne vært litt klarere beskjeder i forhold til hva 4SEA prosjektet holdt på med, men han fortalte samtidig at han følte at det ikke angikk ham direkte før han måtte ta det i bruk selv:

«Tidligere har det vært litt diffust, så kanskje enda klarere beskjeder, men samtidig så tenker jeg “jeg har ikke noe å gjøre med det prosjektet før jeg skal sette i gang og bruke det selv”, så det, jeg kan ikke si jeg har savnet det, men hvis, hvis, hvis det er

noe jeg skal peke på da, så vil jeg se at det var, kunne gitt enda klarere beskjeder på hva egentlig de drev med, eh, de andre tre årene de holdt på.»

Informanten synes ikke å ha savnet denne informasjonen i stor grad, fordi det da ikke opplevdes av han som relevant.

Disse informantene fortalte videre at de følte at ledelsen hadde vært flinke til å forberede dem på endringene som skulle komme og at de følte seg godt nok forberedt.

Alle informantene med unntak av en fortalte at de fikk mye informasjon før den nye løsningen ble iverksatt. Informantene fortalte at det begynte å komme mer informasjon på noe ulike tidspunkt i prosessen. De fleste fortalte imidlertid at de etter sommeren 2015 og utover høsten mottok mye informasjon. En informant fortalte at:

«(...), vi har egentlig fått det ganske inn med t-skje, så hvis noen ikke har fått det med seg så må de egentlig ha bodd i en hule, og da skjønner ikke jeg hvordan de jobber i dette selskapet.»

To av informantene gav uttrykk for at de til tider opplevde å få *for* mye informasjon. En av dem kommenterte at:

«kommunikasjonen har vært der hele tiden, så den har absolutt vært på plass, til tider kanskje litt for mye, så man har druknet i informasjon, så man vet nesten ikke hvor, hva er viktig for meg?»

Videre fortalte denne informanten at han opplevde en del av informasjonen som irrelevant. Han bemerket at ledelsen var flinke til å gi et «oversiktsbilde», men at kommunikasjonen i større grad kunne vært «spisset» og tilpasset mottakerne. Informanten gav videre uttrykk for at noe av kommunikasjonen opplevdes litt unødvendig. Han hadde heller ønsket å bruke tiden sin på andre ting han ville ha gjort. Flertallet av informantene har hatt tilsvarende opplevelser.

Vi tolker det som om mye informasjon kan være bra, men at det kan bli for mye av den generelle informasjonen som ikke alle føler seg berørt av. Informantene kunne ha ønsket seg litt mer spisset kommunikasjon, slik at de opplever det som aktuelt for deres daglige arbeidssituasjon.

I følge Balogun og Hailey (2004, 174) blir det viktig å kommunisere med de ansatte for å redusere usikkerhet og tvetydigheter de kan oppleve når de forsøker å forstå hva endringen vil ha å si for dem selv. Flertallet av informantene fortalte at innholdet på kommunikasjonen ble mer målrettet da prosessen begynte å nærmer seg «go-live». De gir samtidig uttrykk for at man da i større grad begynte å ta stilling til det som skulle skje. Balogun og Hailey (2004, 174) skriver videre at det blir stadig viktigere å informere ansatte om fremdrift etterhvert som endringsprosessen forløper. De fleste informantene fortalte at det kom jevnlig oppdateringer de siste månedene før implementeringsdato.

Opplæring

I følge Kotter (2012, 106) er det viktig å gjøre det mulig for de ansatte å handle på måter som understøtter den nye retningen ved å fjerne hindringer. Tre av informantene fortalte om opplæring de hadde fått i bruk av det nye systemet. Den ble gitt i form av e-learning og en tre-dagers opplæring med trenere. Det viktig at ansatte får nok tid til opplæring, og at opplæringen gis på rett tid (Kotter 2012, 112). En informant gav uttrykk for å ha en positiv opplevelse av opplæringen. Imidlertid fortalte en annen informant at han opplevde å få for lite tid og kunne ønsket å ha opplæringen nærmere implementeringsdato.

I tillegg er det viktig at ansatte tilbys riktig opplæring (Kotter 2012, 111-112) En informant fortalte at han opplevde å få den opplæring og veiledning han trengte. På den andre siden fortalte han at han opplevde innholdet i e-learningen som delvis nyttig fordi e-learningen ikke var utviklet med hensyn til hans stilling.

5.1.2 Kommunikasjonen etter «go-live»

Å holde fram det positive

I følge Kotter (2012, 121-135) er det viktig å holde fram det positive ved å kommunisere tidlige positive effekter av endringen til hele organisasjonen. Når ansatte ser positive resultater av endringen, kan dette bidra til å opprettholde og skape motivasjon.

Enkelte ansatte kan ha ønsker om å se konkrete data på at endringen fører til noe positivt (Kotter 2012, 123). Ut fra det informantene fortalte har vi inntrykk av at dette er noe som i

mindre grad har blitt vektlagt. En informant uttrykte at han hadde ønsket om å se hvilke effekter endringen har hatt. På spørsmålet «Kan du sette fingeren på om det er noe konkret informasjon som du har savnet?», svarte han:

«Eh, det må vel ha vært eh, oppdateringer om hvordan det går, og da må det ikke nødvendigvis være kalt inn til møte, bare litt sånn oppdatering på mail, som, for vi har jo fått, vi har jo fått mail [...] mer hva som har blitt fikset av ting i IFS, eh, men ikke på en måte noe som er fra, noe statistikk på at nå går ting som, og nå har vi så og så lite feil i systemet på en måte, altså det er, det liksom den oversikten sånn hvordan det har gått til nå da, (...)»

I følge Kotter (2007, 102) kan manglende synliggjøring av positive effekter føre til at ansatte mister troen på endringen. Denne informanten gav videre uttrykk for at han følte at ledelsen ikke i stor nok grad så situasjonen fra hans og kollegenes perspektiv.

Flere av informantene har gitt uttrykk for at de til tider har kjent på noe frustrasjon. Større vekt på å holde fram det positive kunne muligens bidratt til å dempe denne frustrasjonen (Kotter 2007, 102).

Fremdrift

Flertallet av informantene fortalte at de fikk mye informasjon om fremdrift etter at endringen ble iverksatt. Oppdateringene knyttet seg til hvilke endringer som ble gjort i det nye systemet, hvilke endringer man kunne forvente og problemer som oppstod underveis. En informant fortalte imidlertid at han også etter «go-live» mottok så mye informasjon at det kunne være vanskelig å se hvilken informasjon som var relevant for ham selv.

En annen informant bemerket at informasjonen omkring problemer og «bugs» i systemet var god. Han sa at han fikk ukentlig oppdateringen om dette.

Imidlertid var det en informant som syntes at det var noe mangel på oppdateringer og kunne ønsket seg mer informasjon om fremdriften av endringen.

Det er viktig at ansatte får den støtten de trenger for å kunne gjennomføre de endringene som kreves av dem (Balogun og Hailey 2004, 174). Flere informanter gav uttrykk for at de

opplevde prosessen etter «go-live» som noe uoversiktlig. Enkelte uttrykte at de ikke opplevde å få den oppfølgingen og støtten de trengte. En informant fortalte:

«Nei, jeg tror alle har vært så veldig opptatte av å skulle implementere et prosjekt den 4 januar. Prosjektteamet antar jeg hadde et ansvar og fokus på selve implementeringen og ikke så mye på oppfølgingen i etterkant. De som har vært ansvarlige for kommunikasjonen føler jeg vel kanskje begynte å pakke sammen sakene sine og tenke på andre ting og nye prosjekter relativt snart etter implementeringsdatoen.»

5.2 Kanalbruk i endringsprosessen

I denne delen av analysen tar vi for oss de ulike kommunikasjonskanalene ledelsen har brukt i endringsprosessen. Først vil vi diskutere de muntlige kanalene og deretter de skriftlige.

5.2.1 Muntlige kanaler

Gjennom intervjuene kom det fram at rasjonale for endringen, strategisk og mer generell informasjon om endringen blant annet ble formidlet gjennom webinar og presentasjoner. En informant fortalte at den første formelle kommunikasjonen ble gitt gjennom et webinar. Da vi spurte han hvordan dette opplevdes, forstod vi det slik at kanalen ble brukt til å informere og at det ikke var en arena for å stille spørsmål.

Informanten fortalte:

“Det var greit det. Eh, altså, det er jo ikke så enkelt å stille spørsmål når det er en videokonferanse med 300 mennesker inne på konferansen. Hvis du stiller et dumt spørsmål, det var sånn, akkurat som et debattforum på venstre side da, der folk kan skrive, ja, der vi for eksempel skriver ”six people attending from WSS [...]” og folk skriver sånn ”sound is unclear” og sånne enkle ting da. Hvis du spør et dumt spørsmål på siden der, så driter du deg ganske greit ut.”

Webinar er i utgangspunktet en kanal som kan ha høy grad av informasjonsfylde, jf. fig. 3.4 (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Her ble denne kanalen brukt til å formidle informasjon og det ble ikke lagt opp til toveiskommunikasjon. Likevel kunne informanten oppfatte non-verbale signaler. Slik webinarer ble gjennomført kan det dermed sies å befinne seg på et mellomnivå av informasjonsfylde (Lengel og Daft 1986, 560).

Informanten fortalte videre at han fikk forståelse for det som ble formidlet gjennom webinarer og opplevde å få tilstrekkelig informasjon. Kanalen ble brukt til å gi opplysninger og for å

skape oppmerksomhet om endringen. Dette er budskap som gjerne kan formidles gjennom kanaler som har middels eller lav grad av informasjonsfylde (Balogun og Hailey 2004, 180; Munkejord 2014, 347). Hvis hensikten derimot er å skape forståelse hos mottakerne om hvordan de selv må endre seg, bør det imidlertid brukes rikere kanaler (Balogun og Hailey 2004, 176).

En annen informant har fått rasjonale og annen overordnet informasjon formidlet gjennom en presentasjon. Også han fortalte at han opplevde å få tilstrekkelig informasjon og fikk større forståelse for endringen. Vi fikk inntrykk av at prestasjoner baserte seg på enveiskommunikasjon, snarere enn toveiskommunikasjon. Selv om informantene i liten grad kunne gi tilbakemelding på det som ble formidlet tolker vi det som at de fleste opplevde det som en grei måte å formidle mer generell informasjon om endringen på. En informant sa også at rasjonale og overordnet informasjon om endringen ble kommunisert gjennom mange kanaler:

«(...) ja, det var ingen andre kanaler de kunne brukt. De eh, ja de brukte nesten alle kanaler som var tilgjengelige: e-post, møte, foredrag.»

Erlie (2006, 200) skriver at ved å kombinere bruk av flere kanaler kan man være mer sikker på at informasjonen når fram og blir forstått. Som tidligere nevnt har alle informantene blitt gitt en begrunnelse for endringen og flertallet synes å ha utviklet en forståelse for det som har blitt formidlet. Dette kan tyde på at bruk av mange kanaler og kombinasjoner av disse er hensiktsmessig for å formidle informasjon til et stort antall ansatte.

Noen informanter har deltatt på møter underveis i prosessen. Informantene fortalte at møtene ble brukt til å snakke om status, fremdrift og problemer som har oppstått, samt for å diskutere annet som omhandlet endringen.

En informant hadde en positiv opplevelse av møter han deltok på:

«Ja, da føler jeg at vi får en, ja bedre forståelse for problemer og får uttrykket våre frustrasjoner rundt problemet da, også blir det sendt videre, så det er veldig bra.»

Ut fra det informantene fortalte kan vi tolke det som om det i hovedsak dreide seg om utveksling av mer komplekse budskap og detaljerte innføringer om hva som skulle skje fremover. I følge Balogun og Hailey (2004, 176) bør det benyttes rikere kanaler for situasjoner som ikke er av rutinemessig karakter. Møter er en kanal som kan være rik på

informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Det kommer fram av intervjuene at møtene i stor grad åpnet for toveiskommunikasjon. Der ble det diskutert og stilt spørsmål. De informantene som deltok i møter syntes å oppleve disse som nyttige.

5.2.2 Skriftlige kanaler

Ved siden av de muntlige kanalene har ledelsen gjort aktivt bruk av e-post og intranett. Disse kanalene ble i hovedsak brukt til å kommunisere fremdrift og oppdateringer samt annen informasjon om endringen.

Intranett

Intranettet synes å ha blitt brukt ensidig som en distribusjonskanal i tilknytning til endringen. Her ble det publisert Power Point presentasjoner og informasjon om prosjektets fremdrift. Noen av informantene nevnte at det på intranettet hadde vært en «count down» som telte ned dagene til den nye løsningen skulle iverksettes. En informant fortalte at e-postene ofte inkluderte en link til intranettet, der man kunne finne mer detaljert informasjon ved behov. Slik vi har oppfattet det, har flere av informantene brukt intranettet for å finne informasjon.

Intranettet er en informasjonsfattig kanal, men kan egne seg til å skape oppmerksomhet om endringen og informere ansatte om progresjon (Balogun og Hailey 2004, 176; Munkejord 2014, 347). Intranettet synes å ha blitt brukt til å formidle denne typen informasjon.

I følge Erlien (2006, 235-236) bør intranettes form og innhold oppleves som effektivt og relevant for at det skal tas i bruk av ansatte. En informant fortalte at intranettet kan være litt knotete å finne fram i, men gav uttrykk for at han bruker intranettet aktivt for å innhente informasjon. En annen informant gav uttrykk for at han ikke bruker intranettet i like stor grad:

«Intranett var det jo, og der står jo også en del info. Jeg er ikke sånn veldig flink til å gå inn der merker jeg, men det er, de er ganske flinke til å oppdatere (...).»

Ut fra intervjuene tolker vi det som at intranettet oppleves som relativt effektivt og at de fleste informantene opplever det som nyttig, fordi man kan finne informasjon etter hva slags behov man har. Fordi alle ikke bruker intranettet like aktivt kan det være hensiktsmessig å bruke e-post eller samtale med ansatte for å være mer sikker på at informasjonen når fram (Erlien 2006, 229, 234).

E-post

E-post ble i hovedsak brukt til å informere om problemer som oppstod i systemet og når de ble rettet opp i, og til å holde de ansatte orientert om endringen. En av informantene uttrykte at han syntes det var nyttig å få denne typen informasjon skriftlig. Da kunne man finne fram igjen informasjonen ved behov. En annen informant uttrykte imidlertid at man fikk så mange e-poster at det ikke var tid til å lese gjennom alle:

«(...) jeg leste det jeg følte for og andre ting bare overså jeg, fordi man har ikke tid til å sitte og lese alt som skjer rundt seg hele tiden så, så jeg prøvde å sile så godt jeg kunne (...)»

En informant bemerket det samme. Han fortalte at det kom veldig mange e-poster. Ofte mottok han den samme e-posten flere ganger der det ble understreket at «denne her må dere lese». I følge Balogun og Hailey (2004, 180) kan ikke ledelsen forvente at ansatte setter seg inn i all skriftlig informasjon som formidles. Ansatte kan være travle, stresset og engstelige. Informanten fortalte om en allerede travel arbeidshverdag, og at når en endring skal gjennomføres på toppen av dette blir det enda mer stressende. Han gav uttrykk for at han opplevde bruken av e-post som noe overdreven og at det hele ble litt uoversiktlig. Videre har han hatt inntrykk av at andre ansatte heller ikke leste alle e-postene de mottok. Selv om man ved bruk av e-post kan nå ut til mange ansatte samtidig, kan omfattet bruk av denne kanalen føre til informasjonsoverbelastning og videre øke stressnivået blant ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 403).

Under intervjuet gav informanten videre uttrykk for at han kunne ønsket større variasjon av måten informasjon ble formidlet på og større grad av ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Informanten fortalte at:

«Det har vært litt for enkelt å bare sende ut en mail og, også liksom bare trykke send også “digg, da er ikke det her mitt ansvar lengre”...så jeg synes jo det, det virker nesten mer seriøst når de er der fysisk og sier “hei, hallo, sånn her henger det på greip.»

Vi tolket det som at informanten til tider opplevde noen uklarheter og visste ikke alltid hvordan han skulle gå fram i ulike situasjoner. Det kom fram av intervjuene at det dreiet seg

hovedsakelig om generelle e-poster som ledelsen sendte til de ansatte. Generelle e-poster er upersonlige kanaler med mager informasjonsfylde og egner seg dermed ikke til å formidle komplekse budskap (Kaufmann og Kaufmann 2015, 402).

Det er viktig at man ikke bare «pøser» ut store mengder fakta uten å ta hensyn til mottakernes situasjon (Erlie 2006, 42). Vi fikk inntrykk av at informanten opplevde at ledelsen ikke i stor nok grad så situasjonen fra hans og kollegenes perspektiv. Han fortalte videre om at det hadde vært en del misstemninger og kommenterte: «det har nok vært ganske amper stemning til tider her». Større bruk av rikere kanaler, som ansikt-til-ansikt kommunikasjon, kunne muligens bidratt til å sette en demper på den frustrasjonen som oppstod (Munkejord 2014, 347). I følge Munkejord (2014, 347) vil kommunikasjon i endringsprosesser i stor grad dreie seg om å møte og håndtere ulike emosjonelle reaksjoner hos de ansatte. Det er viktig at ansatte gis den støtten de trenger for å implementere endringene (Balogun og Hailey 2004, 174).

Videre fortalte informanten at det har vært godt å kunne dele frustrasjonen med kolleger. Uformelle kanaler kan i følge Munkejord (2014, 347) være kraftfulle. I følge Erlie (2006, 53) kan den uformelle kommunikasjonen føre til at informasjon fra ledelsen misforstås og fordreies. Det kan videre hindre gjennomføringen av endringer. Vi har imidlertid ikke fått inntrykk av at det har dannet seg negative rykter om endringen i særlig grad.

Informanten fortalte at et det ble holdt et møte på bakgrunn av stor frustrasjon blant ansatte. Møtet gav ansatte mulighet og rom til å uttrykke sin frustrasjon. Han fortalte:

«4SEA, det er jo utfordrende fordi det er et helt nytt system som vi skal forholde oss til, og da når ikke det funker helt optimalt som det som oftes ikke gjør helt i begynnelsen så fører det til at vi blir enda mer stresset, får enda mer å gjøre, får enda mer overtid, så det har ført til at vi har måttet ta noen møter hvor noen har slått i bordet og vært sinna og gitt uttrykk for frustrasjon, og det har det vært plass til (...)»

Her ble det brukt en kanal som er rik på informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Møtet synes å ha bidratt til at informanten i større grad følte seg sett og hørt. Han kommenterte: «da følte vi at da ble det tatt litt mer på alvor da enn hva det var blitt tidligere».

En annen informant fortalte om en situasjon der han mottok en e-post som inneholdt et budskap som vekte store reaksjoner hos ham. Han opplevde at dette ikke ble håndtert på en helt god måte, og kunne heller tenkt seg å blitt kontakten direkte. Også her kunne det muligens vært mer hensiktsmessig å bruke en «varmere» form for kommunikasjon ved å benytte rikere kanaler (Munkejord 2014, 347).

Som nevnt hadde tre av informantene opplæring før den nye løsningen ble iverksatt. Opplæringen foregikk både over Internett og som ansikt-til-ansikt kommunikasjon. To av disse informantene uttrykte at de opplevde opplæringen som nyttig og at de fikk god hjelp og støtte. Opplæring som ble gitt ansikt-til-ansikt kan anses som en kanal med stor grad av informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). I følge Lengel og Daft (1986, 560) er rikere kanaler godt egnet for å overføre informasjon og skape forståelse hos mottaker. I tillegg kan det gjennom rikere kanaler gis tilbakemelding på uklarheter slik at de avklares på en rask og effektiv måte (Lengel og Daft 1986, 560).

En av informantene foretrakk den delen av opplæringen som foregikk ansikt-til-ansikt. Han pekte også på muligheten for å stille spørsmål og at innholdet opplevdes som relevant. En annen informant fortalte at han kunne ønsket seg mer opplæring ansikt-til-ansikt. Han gav uttrykk for å ha kjent seg litt overlatt til seg selv.

5.3 Oppslutning

I dette punktet tar vi for oss informantenes grad av oppslutning om endringen. Vi ser ikke på om det er oppslutning eller ikke oppslutning, men graden av positivt engasjement i endringen. Vi kan skille mellom tre former for oppslutning, jf. punkt 3.3. Disse reflekterer ulike årsaker for oppslutning og indikerer ulike grader av atferdsmessig støtte for endringen (Herscovitch og Meyer 2002; Meyer m.fl. 2007). Den normative oppslutningen dreier seg om at man føler at man bør på bakgrunn av hva organisasjonen har gjort for en tidligere, og dermed ser vi det slik at det vil ha liten betydning med kommunikasjon i selve endringsprosessen.

En affektiv oppslutning er en sterk form for oppslutning. Ansatte som har en slik oppslutning støtter endringen fordi de ønsker det. De tror på at endringen vil bidra til å løse problemer og ser på endringen som en god strategi for organisasjonen (Herscovitch og Meyer 2002; Jacobsen 2012). Fire av våre informanter gav klart uttrykk for at de oppfatter endringen som en god strategi for den samlede organisasjonen som helhet. En av informantene svarte

eksempelvis følgende da vi spurte ham hvordan han så på endringen i sammenheng med bedriftens visjon:

«Vi skal jo være en shaper of the maritime industry, vi skal være med på å endre industrien, det er jo på en måte det vi sier og da kan vi ikke sitte med et gammel system som ikke er med på ny utvikling. Dette passer derfor godt inn med det å være en shaper.»

Videre sa tre av disse informantene under intervjuet at endringen var nødvendig for selskapet. En av dem bemerket:

«Nei, altså endringen som sådan er jo nødvendig. Det er jo helt klart at den er. (...) for selskapet er det [endringen] essensielt.»

Selv om en av de fire informantene ikke sa dette direkte, pekte han gjentatte ganger på viktigheten av å henge med på utviklingen og fortalte at han synes det er positivt at de har gjort denne endringen.

I tillegg gav de samme informantene uttrykk for at de ser positive konsekvenser av endringen. En av informantene trakk fram at endringen vil bidra til å redusere responstiden ut til kunden og uttrykker en tro på at ting vil gå enklere med den nye løsningen og at det vil styrke selskapets konkurransevne. Andre pekte på at den nye løsningen vil gjøre ting mer oversiktlig, øke effektiviteten, bidra til standardisering som videre vil muliggjøre måling av aktiviteter, samt ivareta konkurransevnen til selskapet.

Ovennevnte kan tyde på at disse fire informantene har en affektiv form for oppslutning. Videre vil ansatte som har en slik oppslutning gjerne yte en ekstra innsats i endringsarbeidet og bidra til at endringen drives fremover. De vil antakelig ha toleranse overfor uklarheter og forstyrrelser i jobben som følge av endringen, holde seg oppdatert om endringen og være en form for ambassadør ved å snakke positivt om det som skjer til andre (Herscovitch og Meyer 2002; Meyer m.fl. 2007).

Flere av informantene visste ikke helt hva endringen ville innebære for dem selv før tett oppi implementeringsdatoen. Dette kunne ha ført til en viss skepsis (Klein 1996, 32), men de har likevel hatt en positiv innstilling og ønsket endringen velkommen. For eksempel fortalte en informant at han hele tiden har visst at det kom noe, men at det lenge var litt diffust og uklart

hva 4SEA prosjektet egentlig drev med: «(...) hva er det egentlig de driver med? Og hvor lang, hva er det som har skjedd?» Han fortalte imidlertid at han ikke hadde kjent seg utrygg på noen måte, men at han hadde vært spent og nysgjerrig, og gledet seg til å se hvilke endringer som kom.

Flere av disse informantene har også brukt intranettet for å finne informasjon om endringen.

Blant de fire informantene var det tre som fortalte at de har snakket positivt om endringen til andre. På spørsmålet: «Har du på noen måte bidratt med noe utover det du skulle gjøre for å spre den positiviteten?» (informanten hadde tidligere sagt at han var positivt innstilt til endringen), svarte han:

«Eh, tja, jeg har jo prøvd å snakke positivt, eller om endringen, og sagt at jeg gleder meg til at, jeg personlig synes det er gøy med noe nytt (...).»

Informanten fortalte at han har kjent på noe usikkerhet i forhold til «hva vil dette gjøre?» og «Greier de virkelig å gjennomføre sånn som de sier?». Likevel har han forsøkt å holde det positive fram og ytret dette overfor andre.

En annen informant sa:

«Vi har jo internt kommunisert ut mye mer enn det som var diktert derifra [Change Management teamet] at vi skulle gjøre for å prøve å få dette til å gå så glatt som mulig.»

Videre fortalte han at han har forsøkt å formidle nødvendigheten av endringen til andre ansatte og hatt en konstruktiv tilnærming der han forsøkt å finne løsninger på problemstillinger. Informanten synes å ha gjort en innsats for at implementeringen av den nye løsningen skulle bli vellykket, noe som videre kan antyde en affektiv oppslutning.

Ut fra ovennevnte og det helhetsinntrykket vi har fått av den enkelte informant, tolker vi det som om fire av informantene kan sies å ha en sterk grad av oppslutning der de i hovedsak slutter opp om endringen på bakgrunn av at de ønsker det. Selv om flere av dem har fortalt at de har kjent på frustrasjon i forhold til at det nye systemet ennå ikke virker helt som det skal, ser de lyst på fremtiden.

Av de seks informantene er det to som ikke var fullt så positive og som i større grad uttrykte skepsis overfor endringsinitiativet. En av disse to informantene syntes, i likhet med de andre informantene, å oppfatte endringen som positiv for organisasjonen som helhet:

«Organisasjonen som helhet trengte denne endringen, det er det ikke tvil om. Det kreves for å kunne gå videre med det vi trenger å utvikle i fremtiden, så igjen, det er et steg i riktig retning.»

På den annen side gav informanten uttrykk for at han også ser mindre positive effekter av endringen:

«Eh, på den andre siden så er det noen av prosessene som har blitt mer kompliserte i dag enn det de pleide å være, så sånn sett er ikke det helt positivt. (...)»

Samtidig sa informanten i intervjuet at han har hatt en positiv holdning til endringen. Når vi spurte «Hvilke tanker har du om begrunnelsen som ble gitt for endringen?» (begrunnelse: effektivitet og at det vil lette påfølgende endringer), svarte han imidlertid:

«De tankene jeg har om det er: kjempe fint hvis det fungerer, men det er litt mer med skepsis da. Vi får nesten se tenker jeg.»

Og da vi spurte ham hvordan han så på endringen i sammenheng med bedriftens visjon, var han ikke helt sikker på om han så disse to tingene i sammenheng:

«Fordi jeg mener at vi i første rekke beveger oss ikke til å "shape the maritime industry", det mer setter oss i den posisjonen at vi er på det minimum av det vi burde være. Fordi, revolusjonerer dette industrien? Nei, det gjør ikke det. Forbedrer dette prosessene og legger opp til at vi kan utvikle ting på denne plattformen som gjør at vi kan shape the maritime industry? Ja. (...) Det kan legge opp til større ting, men om det gjør det, det er jo et stort spørsmål.»

Selv om informanten selv sa at han har hatt en positiv holdning til endringen, får vi samtidig inntrykk av at han ikke er fullt så positiv innstilt som flere av de andre informantene. Det kan tyde på en noe svakere grad av oppslutning.

Den siste informanten kommenterte i intervjuet at det måtte gjøres en endring. Informanten uttrykte imidlertid uenighet med og oppgitthet over måten prosessen har blitt gjennomført på, og stiller spørsmål ved om effektene av endringen har vært så positive:

«(...) vi sitter litt igjen på og liksom undrer oss over om det har vært så tidsbesparende og så liksom effektivt som de skal ha det til, eh, det er jeg litt usikker på. Jeg føler at det er for tidlig å si, men til nå sitter jeg igjen med det inntrykket, at jeg vet ikke helt om endringen var verdt det, rett og slett. (...) jeg håper jo på at det vil bli bedre, men.»

Informanten fortalte at han kjente på irritasjon i starten av prosessen, når man skulle forholde seg til og gjennomføre endring på toppen av en allerede stressende hverdag og at når det nærmet seg så gruet han seg litt. Han har også kjent på sinne og frustrasjon underveis i prosessen. Han fortalte at de ble bedt om å være tålmodige og forsøke å være positive. I den sammenheng kommenterte informanten: «altså vi har ikke noe annet valg [enn å være positive]». Det kan tolkes som at endringen var noe informanten måtte innfinne seg med og han valgte derfor å se positivt på det som skjedde.

Informanten innrømmer videre at han ikke har vært så aktiv med å holde seg informert om endringen via intranettet. Imidlertid har informanten bidratt ved å ta på seg en større arbeidsmengde. På spørsmålet: «Er det noe annet du har lyst til å tilføye?», avslutter informanten med å være positiv:

«(...) det kommer til å gå til det positive, (...) det har jo skjedd endringer som er positive med tanke på effektiviteten, eh, og at det er enklere og lettere å håndtere ting i det nye systemet, som gjør hverdagen vår litt mer, mindre stressende på mange måter (...) all in all så tror jeg når ting får kjørt seg inn sånn helt 100%, så håper jeg og tror at det kommer til å bli en mindre stressende hverdag for oss her.»

Selv om informanten velger å se positivt på situasjonen, tolker vi det som at informanten i større grad slutter opp om endringen på bakgrunn av en følelse av at han må..

5.4 Hva er viktig å kommunisere underveis fra ledelsens side i en planlagt endringsprosess for å fremme ansattes oppslutning om endringen?

For å «få folk med på laget» synes det her å fremtre som viktig at ledelsen evner å kommunisere rasjonale for endringen på en slik måte, at det skapes forståelse for *hvorfor* endringene er viktig. I tillegg at enkelte ansatte kan ha behov for å se mer konkrete data om hvilke positive effekter endringen skal bidra til, for å fremme positivt engasjement. Ut fra

datamateriale ser vi at den informanten som syntes å ha den lavest graden av oppslutning ikke helt hadde forståelse for hvorfor endringene måtte gjennomføres.

Vi fikk inntrykk av at det ikke ble kommunisert en tydelig nok visjon for endringen. De informantene som syntes å ha en svakere form for oppslutning, stilte spørsmål om hvilke effekter endringen ville ha på organisasjonen. Det kan tyde på at en visjon som ikke er kommunisert på en effektiv og tydelig måte, kan virke inn på ansattes oppslutning om endring. Dette underbygger Kotters (2007, 2012) teori.

Det kan se ut som om det er viktig å synliggjøre gode resultater og mestringer underveis i prosessen. Dette fordi at den informanten som hadde svakest grad av oppslutning uttrykte at han ikke hadde fått tilstrekkelig informasjon om synlige positive effekter og spesifikke data underveis. Dette understreker det Kotter (2007, 102) sier om betydningen av å kommunisere positive effekter av endringen, for å motivere og forsterke endringsfokus.

Det fremtrer også som viktig å møte ansattes ulike behov og gi de den støtten og informasjonen de trenger ut fra sin plass og sitt arbeid i organisasjonen.

Tre av informantene som syntes å ha en sterk grad av oppslutning fortalte at de opplevde å få en del irrelevant informasjon. De opplevde at informasjonen til tider var for generell og kunne ønsket mer spisset informasjon. Det virker imidlertid som om den irrelevante informasjonen ikke har hatt innvirkning på deres grad av oppslutning.

Analysen viser at ledelsen i stor utstrekning handlet i samsvar med teorien. Man har hatt fokus på å kommunisere rasjonale for endringen og skape oppmerksomhet om endringen i starten av prosessen. Etter hvert som prosjektet begynte å nærme seg implementeringsdato gav man mer konkret informasjon, slik flertallet av informantene fortalte om.

5.5 Hvilke kommunikasjonskanaler bør brukes i forskjellige situasjoner i en endringsprosess?

Rasjonale og mer overordnet, generell informasjon om endringen ble formidlet gjennom webinar og presentasjoner. Kanalene ble brukt til enveiskommunikasjon og befinner seg på et mellomnivå av informasjonsfylde. Vi fikk inntrykk av at informantene var tilfreds med å få denne typen informasjon gjennom disse kanalene. Det kan dermed se ut som webinarer og

presentasjoner egner seg til å kommunisere overordnet, generell informasjon på dette stadiet av endringsprosessen. Ledelsen har kombinert bruken av flere kanaler og flertallet av informantene synes å ha mottatt denne informasjonen. Det kan tyde på at dette kan være en god framgangsmåte for å skape oppmerksomhet og fortelle om endringen til et større antall ansatte.

Møter ble brukt til å diskutere problemer og detaljer med ansatte. Det virket som om kanalen var rikere på informasjonsfylde, siden det ble åpnet for toveiskommunikasjon og non-verbale signaler kunne oppfattes. Ut fra datamaterialet tolker vi det slik at informantene skapte en bedre forståelse for problemer og andre detaljer gjennom møtene. Dette synes å underbygge det Balogun og Hailey (2004, 176) skriver om at komplekse budskap bør kommuniseres gjennom rikere kanaler.

Gjennom analysen synes e-post og intranett å være gode støttekanaler gjennom endringsprosessen. Dette underbygger det Munkejord (2014, 347-348) skriver. Vi har inntrykk av at det kan være at ansatte ikke leser den skriftlige informasjonen de mottar. Det syntes som at ikke alle informantene brukte intranettet i like stor grad, eller hadde tid til å lese alle e-postene. Dette understreker det Balogun og Hailey (2004, 180) sier. Det virker også som om omfattet bruk av e-post kan ha ført til informasjonsoverbelastning.

Ut fra datamaterialet ser det ut som om at informantene i den uformelle kommunikasjonen delte frustrasjon. Ledelsen opprettet et møte for å håndtere disse frustrasjonene. Informanten som hadde svakest form for oppslutning opplevde å bli tatt mer på alvor etter å ha deltatt på møtet. Dette underbygger det Munkejord (2014, 347) sier om at rikere kanaler bør brukes for å håndtere emosjonelle reaksjoner.

De informantene som hadde svakest grad av oppslutning gav uttrykk for at de kunne ønsket større innslag ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Vi har inntrykk av at rikere kanaler er viktig i endringsprosesser for at ansatte skal oppleve å bli sett og hørt.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på ledelsens kommunikasjon med de ansatte og hvordan kommunikasjonens innhold og form kan påvirke ansattes oppslutning om endring. Vi har søkt å belyse følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjonsstrategi ansattes oppslutning om endring?»

For å besvare problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse der vi intervjuet seks ansatte som på ulike måter ble berørt av endringen.

Våre funn tyder på at det er viktig å kommunisere ut et rasjonale og en visjon for endringen. Dersom ansatte ikke forstår *hvorfor* endring må skje, og det ikke kommuniseres ut en tydelig og klar visjon, synes dette å kunne virke inn på ansattes oppslutning om endring. Muntlige kanaler som er enveis ser ut til å være hensiktsmessig å bruke for å kommunisere overordnet informasjon om endringen. For at informasjonen skal nå fram til så mange ansatte som mulig, kan det være nyttig å bruke flere kanaler og ulike kombinasjoner av disse. Manglende synliggjøring av positive effekter av endringen synes å kunne ha en innvirkning på ansattes oppslutning. Derfor kan det være viktig å legge vekt på å holde fram det positive for å skape motivasjon og positivt engasjement. Videre ser vi at det er viktig at ansatte opplever å få den støtten de trenger, og at de føler seg anerkjent i prosessen. Den synes å være viktig at ledelsen setter seg inn i ansattes perspektiv og situasjon, for å kunne på best mulig måte møte dem. Rikere kanaler som ansikt-til-ansikt kommunikasjon ser ut til å kunne bidra til å dempe negative emosjonelle reaksjoner. Ved å bruke slike kanaler kan det være at ansatte i større grad føler seg sett og hørt. Av funnene våre kommer det fram at e-post og intranett kan være gode støttekanaler for å skape oppmerksomhet og for å fortelle om endringen.

7 Videre forskning

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte. Det kunne vært interessant å undersøke hvordan andre faktorer kan ha påvirket ansattes oppslutning om endringen. I tillegg kunne det vært spennende å gjennomføre nye intervjuer med informantene om et års tid, for å undersøke deres forhold til den endringen de har vært gjennom og hvordan de opplever situasjonen.

8 Litteraturliste

- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris og Kevin W. Mossholder. 1993. "Creating Readiness for Organizational Change." *Human Relations*, 46(6):681-703. Business Source Complete (12149022).
- Armenakis, Achilles A. og Stanley G. Harris. 2002. "Crafting a change message to create transformational readiness." *Journal of Organizational Change Management*, 15(2):169-183. Emerald Insight: doi: [10.1108/09534810210423080](https://doi.org/10.1108/09534810210423080).
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Balogun, Julia og Veronica Hope Hailey. 2004. *Exploring Strategic Change*. 2. utg. Harlow, England: Prentice Hall.
- By, Rune Todnem. 2005. "Organisational Change Management: A Critical Review." *Journal of Change Management*, 5(4):369-380. Business Source Complete (19302075).
- Choi, Myungweon. 2011. "Employees attitudes toward organizational change: A literature review." *Human Resource Management*, 50(4):479-500. Business Source Complete (63394760).
- Erlien, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Graetz, Fiona. 2000. "Strategic change leadership." *Management Decision*, 38(8):550-564. Emerald Insight: doi: [10.1108/00251740010378282](https://doi.org/10.1108/00251740010378282).
- Hennestad, Bjørn. 2002. "Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer." *Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 15. mars 2016: <http://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- . 2009. "Endringsledelse i endringssituasjonen." *Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 15. mars 2016: <http://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- Hennestad, Bjørn og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herscovitch, Lynne og John P. Meyer. 2002. "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model." *Journal of Applied Psychology*, 87(3):474-487. Business Source Complete (12128396).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- . 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig*

- metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, Stuart M. 1996. "A management communication strategy for change." *Journal of Organizational Change Management*, 9(2):32-46. Emerald Insight: doi: [10.1108/09534819610113720](https://doi.org/10.1108/09534819610113720)
- Kotter, John P. 2007. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, 85(1):96-103. Business Source Complete (23363656).
- . 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lengel, Robert H. og Richard L. Daft. 1986. "Organizational information requirements, media richness and structural design." *Management Science*, 32(5):554-571. Business Source Complete (7020553).
- Meyer, John P. og Lynne Herscovitch. 2001. "Commitment in the workplace: Toward a general model." *Human Resource Management Review*, 11(3):299-326. Business Source Complete (6861299).
- Meyer, John P., E. S. Srinivas, Jaydeep B. Lal og Laryssa Topolnytsky. 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. Business Source Complete (25623032).
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89. Business Source Complete (5790864).
- Munkejord, Keith. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Red. Peggy Simcic Brønn og Jan Kjetil Arnulf. Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Price, A. D. F. og K. Chahal. 2006. "A strategic framework for change management." *Construction Management & Economics*, 24(3):237-251. Business Source Complete (20213122).
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Wilhelmsen Ships Service. About us. Lesedato 5. februar 2016:

http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/BUSS_About/Pages/aboutus.aspx

———. Our business. Lesedato 5. februar 2016:

http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/BUSS_About/ourbusiness/Pages/ourbusiness.aspx

———. Our organisation. Lesedato 5. februar 2016:

http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/BUSS_About/ourorganisation/Pages/ourorganisation.aspx

———. Countries. Lesedato 5. februar 2016:

<https://wssdirectory.wilhelmsen.com/#/countries/no>

Intervjuguide

Spørsmål	Notater
Hvor lenge har du jobbet i selskapet?	
Hvordan trives du hos Wilhelmsen? <ul style="list-style-type: none"> • Hva er det som gjør at du trives (evt. ikke trives)? • Hva motiverer deg i jobben din? 	
Kan du fortelle oss hvilken visjon bedriften har?	
Hvem er det du forholder deg til i din arbeidshverdag?	
Hvilke kanaler bruker dere for å kommunisere med hverandre? <ul style="list-style-type: none"> • Gjør du bruk av andre kanaler? (f.eks. for innhente informasjon, holde deg oppdatert) 	
Kan du kort fortelle om din opplevelse av endringsprosessen? <ul style="list-style-type: none"> • På hvilke måte har endringen påvirket deg og din arbeidshverdag? 	
Hva er status per dags dato?	
Hva synes du om selve endringen som blir gjort? <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags oppfatning har du av endringen i forhold til fremtidig arbeidshverdag? (egen arbeidshverdag, kollegers arbeidshverdag og organisasjonen som helhet. Bli bedre / lettere, dårligere / tyngre eller ikke ha noen innvirkning) • Ser du endringen som nødvendig / unødvendig, viktig / ikke viktig? • Hvorfor? 	
Hvordan ser du på endringen i sammenheng med bedriftens visjon? / I hvilken grad opplever du at endringen er i tråd med bedriftens overordnede målsettinger?	

<p>Hva er din opplevelse av kommunikasjonen rundt endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Hvorfor?” • ”Hva gjorde dette med deg?” • ”Hvorfor synes du det var bra/ikke bra, positivt/mindre positivt/negativt?” 	
<p>Når fikk du vite at det skulle skje en endring på arbeidsplassen din?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fikk du vite det? (fra hvem, gjennom hvilken kanal, <i>først</i> uformelt eller formelt formidlet? Evt. når ble det formelt kommunisert? → tidsnok / ikke tidsnok formell kommunikasjon) • Hvordan opplevde du det? • Hva var innholdet i den formelle kommunikasjonen? Var informasjonen klar nok? 	
<p>Hva var din første reaksjon da du fikk vite at en endring skulle skje?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke tanker gjorde du deg angående endringen? (glad, sint, enig, uenig, frustrert, ”full av spørsmål”, usikker) 	
<p>Hvilken begrunnelse for endringen ble gitt? (hvorfor endre? Hensikt/formål)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine tanker om dette? • Hvordan ble det formidlet? (gjennom hvilken kanal, fra hvem, på hvilket tidspunkt) • Hvordan opplevde du dette? 	
<p>Gjennom hvilke kanaler har informasjonen blitt gitt underveis i prosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noen kanaler som er brukt mer enn andre kanaler? (når i prosessen) • Er det noen kanaler du har foretrukket mer enn andre? (når) • Hvorfor? <p>Hvilken informasjon har du fått gjennom dennes/disse kanalene?</p>	
<p>Hvordan synes du mengden av informasjonen har vært? (for mye / for lite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe informasjon du har savnet? (evt. når?) (forekomst av irrelevant informasjon) • ”Hva gjorde dette med deg?” / ”Hva skapte dette for deg?” (usikkerhet, forutsigbarhet, trygghet, frustrasjon) • Har du selv søkt informasjon? (Evt. hvem har du henvendt deg til?) <p>I hvilken grad opplever du at (overordnet/nærmeste leder, trainere) har hatt nok informasjon i forhold til å få svar på dine spørsmål? (måten å svare/formidle informasjon på)</p>	
<p>Hva har samtalen med kolleger gått på rundt endringen? Hvilket standpunkt har du tatt i disse samtalene? (agert?)</p>	

Ytret ditt synspunkt?)	
Hvordan har du selv tatt del i endringen? (Hva har du bidratt med / ikke bidratt med?)	
I hvilken grad opplever du at du har hatt mulighet til å påvirke prosessen? I hvilken grad opplever du å ha blitt lyttet til/hørt (evt. ikke hørt) i prosessen?	
I hvilken grad har fremdriften blitt formidlet underveis? På hvilken måte?	
Har det vært formulert noen delmål for prosessen?	
Hvorvidt har man lagt til rette for at endringen kan gjennomføres på en god måte? (f.eks. trening, opplæring, tid)	
De som du har vært i interaksjon med, de du har snakket med om endringen, de som har kommunisert til deg – hvordan oppfatning har du av deres syn/innstilling til endringen?	

Avslutningsvis:

Er det noe mer du ønsker å tilføye?	
Har du spørsmål?	
Kan vi ta kontakt ved behov for avklaringer?	

Takk for at du ville delta!