



**Kandidatnummer:**

**702 og 744**

---

## **Kommunikasjon og involvering i endringsprosesser**

En casebasert studie av bedriften Unikum AS med fokus på ledelsens kommunikasjon og ansattes involveringsgrad i en endringsprosess

**BAL3900 Bacheloroppgave vår 2017**

**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## **Sammendrag av oppgaven**

Temaet for oppgaven er organisasjonsendring og endringsledelse, med fokus på kommunikasjon og involvering i endringsprosesser. I oppgaven har vi undersøkt hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for å gjennomføre endringsprosesser på en god måte. Gjennom oppgaven belyser vi viktigheten av god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, samt viktigheten av involvering av ansatte i endringsprosesser, for å gjennomføre vellykkede og varige endringer i organisasjoner.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i en casebasert studie av bedriften Unikum AS, som nylig har vært gjennom en endringsprosess. Vi har undersøkt hvordan både ledelsen og ansatte i bedriften opplever at kommunikasjon og involveringsgrad har vært gjennom endringsprosessen.

Det empiriske datagrunnlaget for oppgaven bygger på 10 semistrukturerte dybdeintervjuer, hvor 6 intervjuer er av ansatte fra førstelinje, og 4 er fra mellomledere og ledelsen. De 10 intervjuene gir et innblikk i hvordan ledelsen og de ansatte opplever at kommunikasjon og involvering har vært gjennom endringsprosessen. Intervjuene danner datagrunnlaget for vår analyse og funn i oppgaven.

Opgaven bygger på ulike teorier innen organisasjon, endringsledelse og kommunikasjon, med særlig vekt på Kurt Lewins (1951) fasemodell og John Kotters (1995) 8-trinnsmodell for organisasjonsendring og endringsledelse. Teorien, sammen med dataene fra intervjuene, danner grunnlaget for besvarelsen.

Våre funn viser at kommunikasjon og involvering har stor betydning for at en endringsprosess blir gjennomført på en god måte, og bidrar til endringens suksess. Kommunikasjon og involvering av medarbeiderne står helt sentralt for å redusere motstand (Kotter og Schlesinger 2008).

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

**Oslo 2017**

## **Forord**

Denne oppgaven er avslutningen på vårt bachelorstudium i Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Temaet vi har valgt for oppgaven er *organisasjonsendring og endringsledelse*, med fokus på kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, og ansattes involveringsgrad i endringsprosesser.

Oppgaven undersøker hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for gjennomføring av en endringsprosess på en god måte. Gjennom oppgaven belyser vi viktigheten av god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, samt viktigheten av involvering av ansatte i endringsprosesser, for å gjennomføre vellykkede og varige endringer i organisasjoner.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle som har hjulpet oss i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til Unikum AS for at vi fikk mulighet til å samarbeide med dere. Vi ønsker å takke alle informantene som var villig til å stille opp til intervjuer, noe som gjorde at vi fikk nyttig data og informasjon til besvarelsen av oppgaven. Vi vil spesielt rette en stor takk til våre kontaktpersoner i Unikum AS for god støtte, informasjon og hjelp gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi spesielt takke vår veileder Kristoffer Kolltveit ved HiOA, som har gitt god støtte og veiledning gjennom hele prosessen.

Arbeidet med oppgaven har vært en svært spennende, lærerik og utfordrende prosess, og inspirert oss til mer kunnskap innen temaet *organisasjonsendring og endringsledelse*. Dette fordi vi ser hvor nødvendig det er at ledere og mellomledere i bedrifter og organisasjoner innehar kompetanse på hvordan lede organisasjonsendringer, for å kunne møte stadige endringer i samfunnet og i markedet.

**Oslo, 19.05.2017**

**Kandidatnummer: 702 og 744**

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Avgrensninger	8
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning	9
<b>2. Presentasjon av bedriften</b>	<b>9</b>
2.1 Beskrivelse av bedriften Unikum AS	9
2.2 En bransje i endring - beskrivelse av caset	10
2.2.1 Hvordan har Unikum AS håndtert endringene i markedet?	11
<b>3. Teori: Kommunikasjon og involvering i endringsprosesser</b>	<b>12</b>
3.1 Endring og endringsledelse	12
3.2 Organisasjonsendring	12
3.3 Endringsprosesser	14
3.4 Endringsmodellene til Kotter og Lewin sammenstilt	17
3.5 Motstand mot endring	18
3.5.1 Hvordan håndtere endringsmotstand?	19
3.5.2 Årsaker til motstand	19
3.5.3 Kommunikasjon og involverings innvirkning på motstand	19
3.5.4 Den positive endringsmotstanden	20
3.6 Kommunikasjon og involvering	21
3.6.1 Kommunikasjon i endringsprosesser	21
3.6.2 Involvering i endringsprosesser	23
<b>4. Metode: Det kvalitative forskningsintervju</b>	<b>25</b>
4.1 Metode og forskningsdesign	25
4.2 Det kvalitative intervjuet	26
4.3 Forskerens etiske og juridiske ansvar	26
4.4 Kvalitetssikring	27
4.4.1 Reliabilitet	27
4.4.2 Validitet	27
4.4.3 Utvelgelse av informanter	27
4.4.4 Gjennomføring av intervjuene	28
4.4.5 Overførbarhet	30

<b>5. Analyse og drøfting: En analyse av Unikum AS</b>	<b>31</b>
5.1 Kommunikasjon og involvering i endringsprosessen	31
5.2 Hvordan mener ledelsen de har kommunisert og involvert medarbeiderne?	33
5.2.1 Kommunikasjon	34
5.2.2 Involvering	35
5.3 Hvordan har medarbeiderne opplevd kommunikasjonen og involveringen?	36
5.3.1 Kommunikasjon	36
5.3.2 Involvering	37
5.4 Betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosessen	38
<b>6. Konklusjon</b>	<b>40</b>
6.1 Resultater	40
6.2 Feilkilder	41
6.3 Tiltak	41
6.4 Videre forskning	42
<b>Litteraturliste</b>	<b>43</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>44</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide Unikum AS Medarbeidere	45
Vedlegg 2: Intervjuguide Unikum AS - Ledelse	47
<b>Figurliste:</b>	
Figur 1 - Lewins (1951) modell for organisasjonsendringer	13
Figur 2 - Lewin (1951) og Kotter (1995) sett i sammenheng	17

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Endringer er noe organisasjoner, bedrifter og offentlige virksomheter stadig må forholde seg til. I et samfunn der aktører, omgivelser og markeder er i stadig endring, og i et stadig jag etter forbedringer, effektivisering og resultatoppnåelse, er organisasjoner avhengig av å følge med på utviklingen for å overleve. I lys av dette ser man hvor viktig det er med kompetanse på endringsledelse i organisasjoner, bedrifter og offentlige virksomheter. Det er nødvendig at fremtidens ledere og mellomledere har kompetanse på hvordan lede organisasjonsendringer, da organisasjoner, bedrifter og offentlige virksomheter oftere enn før må tilpasse seg stadige krav til endringer. Dette kan være endringer som markedsendringer, teknologiske endringer, endringer i politikk eller konkurranseregler for levering av tjenester.

I lys av dette har vi valgt *organisasjonsendring og endringsledelse* som tema for vår avsluttende bacheloroppgave. *Organisasjonsendring og endringsledelse* er et svært aktuelt og spennende tema innen organisasjonsteori og ledelsesteori, og som vil være mer og mer aktuelt for utdanninger som f.eks. offentlig administrasjon og ledelse.

Et særlig spennende tema innen endringsledelse er organisasjonsendringer hvor det er ytrestyrte krefter som er drivkreftene til endringen. Det kan være politiske føringer fra statlig nivå eller endringer i markedet, som “tvinger” bedrifter til å måtte gå inn i planlagte endringsprosesser, for å strategisk tilpasse seg og overleve. Slike ytrestyrte endringer er noe bedrifter, virksomheter og organisasjoner må forholde seg til hele tiden, da det stadig forekommer endringer i politiske føringer, lover, forskrifter og konkurranseregler i markedet. Til tross for at bedrifter må forholde seg til ytrestyrte endringer til enhver tid, er det interessant å se på hvordan bedrifter håndterer og leder endringsprosesser som er drevet frem av ytrestyrte faktorer. Slike ytrestyrte drivkrefter til endring vil likevel være planlagte endringer da det forutsetter interne endringsinitiativ, altså at noen i organisasjonen må oppfatte de ytre drivkrefter og ser et endringsbehov. Ved ytre drivkrefter til endringsprosesser vil det i større grad være slik at bedrifter må gå inn i endringsprosesser de nødvendigvis ikke ville gjort om det ikke kom ytrestyrte reguleringer. Det er dette som gjør det interessant å se på endringsprosesser som er drevet frem av ytre faktorer.

Vi vil derfor se på de *reaktive endringene* som oppstår “*fordi organisasjonen må handle ut fra en tvungen situasjon*” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 377) og som “*utløses av en kritisk ytre hendelse, for eksempel ny teknologi, nye lovreguleringer eller nye konkurrenter*” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 380).

I tillegg til at endringer kan ha ulike drivkrefter, møter endringsprosesser og forandringer ofte en eller annen form for motstand. Dette er fordi endringer i organisasjoner berører mennesker, og dermed personlige og følelsesmessige forhold. Endringsledelse, både gjennom god kommunikasjon og involvering av medarbeiderne i endringsprosessen, er sentralt for å minske motstand (Kotter og Schlesinger 2008). I oppgaven har vi derfor valgt å fokusere på betydningen av kommunikasjon og involvering i gjennomføringen av endringsprosesser.

Siden oppgaven skulle handle om temaet *kommunikasjon og involvering i endringsprosesser*, synes vi det ville være viktig, verdifullt og spennende, både for oss selv og resultatet av oppgaven, å gjøre oppgaven vår virkelighetsnær. Altså innhente data fra, og basere oppgaven på et faktisk tilfelle, hvor en organisasjon eller bedrift har vært gjennom en endringsprosess. I den sammenheng var vi så heldige å komme i kontakt med bedriften Unikum AS. Denne bedriften har nylig gjennomgått endringsprosesser med bakgrunn i ytrestyrte drivkrefter, i form av en forskriftsendring fra direktoratsnivå. Ved å undersøke endringsprosessen bedriften har vært gjennom, fikk vi muligheten til å innhente data fra både ledelse og ansatte som har stått i en omfattende endringsprosess.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Ut i fra endringsprosessen Unikum AS har vært gjennom, og vårt ønske om å fokusere på kommunikasjon og involvering i reaktive endringsprosesser, har vi avgrenset temaet til én problemstilling. Problemstillingen vil vi forsøke å besvare gjennom et case-basert studie av bedriften Unikum AS. Hovedproblemstillingen er som følger;

***Hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for å gjennomføre en endringsprosess på en god måte?***

Med “god” forstår vi at endringslederne har klart å skape en forståelse i organisasjonen for at endring er nødvendig, samt har klart å håndtere motstand mot endring og kommunisert og involvert medarbeiderne tilstrekkelig underveis i endringsprosessen. Hva som er

“tilstrekkelig” kommunikasjon og involvering vil være situasjonsbestemt og avhenge av organisasjonens kultur. Vi vil ikke fokusere på organisasjonskultur i denne oppgaven. Vi vil derfor måle om det har blitt kommunisert “tilstrekkelig” gjennom å undersøke hvordan ledelsen mener de har kommunisert og involvert medarbeiderne, og hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen og involvering i endringsprosessen.

Basert på hovedproblemstillingen, har vi formulert 3 forskningsspørsmål. Disse vil være hjelpelike til å undersøke omfanget av kommunikasjon og involvering i endringsprosessen Unikum AS har vært gjennom. Forskningsspørsmålene vil sammen med teoridelen være utgangspunktet for analysen og besvarelsen av hovedproblemstillingen.

- 1) Hvordan har det blitt kommunisert, og hvilken grad av og mulighet for involvering har det vært i endringsprosessen?
- 2) Hvordan mener ledelsen de har kommunisert og involvert medarbeiderne i endringsprosessen?
- 3) Hvordan opplever medarbeiderne at kommunikasjonen og involveringen har vært i endringsprosessen?

Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker vi å belyse hvordan Unikum AS har gjennomført endringsprosessen med hovedfokus på betydningen av kommunikasjon og involveringsgrad for gjennomføring av en god endringsprosess. Vi vil gjøre dette gjennom å se på hvordan ledelsen mener de har kommunisert og involvert medarbeiderne i endringsprosessen, og hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen og involveringen. Ut i fra dette vil vi analysere dataene opp mot teorien, og slik besvare vår hovedproblemstilling.

### **1.3 Avgrensninger**

Innen fagfeltet organisasjons- og endringsledelse finnes det mange teorier og modeller som kan belyse vår problemstilling. Vi har avgrenset teori i henhold til vår hovedproblemstilling, men også med hensyn til de formelle krav som stilles til oppgavens lengde og tidsramme. Kommunikasjon og involvering har vi valgt å omfatte kommunikasjon og involvering i endringsprosesser.

I teoridelen har vi valgt å fokusere på to hovedmodeller innen organisasjons- og endringsledelse. Vi vil bruke Lewins (1951) tre-fase-modell for organisasjonsendring og



endringsledelse som grunnlag for å forklare hvordan organisasjonsendringer oppstår og fungerer i organisasjoner. Vi vil bruke Kotters (1995) 8-trinnsmodell for hvordan gjennomføre og lede vellykkede endringsprosesser. I tillegg til disse to hovedmodellene benytter vi teori fra en rekke artikler og lærebøker knyttet til motstand, kommunikasjon og involvering i endringsprosesser.

#### **1.4 Oppgavens struktur og oppbygning**

Oppgavens struktur og oppbygning er som følger: I kapittel 2 presenterer vi case-studiet av bedriften Unikum AS. I kapittel 3 gjør vi rede for relevant teori innen temaet endringsledelse, samt temaene kommunikasjon, involvering og motstand mot endring. I kapittel 4 gjør vi rede for valg av metode, og hva vi har gjort for å sikre både reliable og valide data. Kapittel 5 er analysekapittelet, hvor vi vil gjøre rede for våre funn basert på intervjuer med både ledere og ansatte i bedriften Unikum AS. Analysedelen i dette kapittelet danner grunnlaget for drøfting og besvarelsen av vår problemstilling. I kapittel 6 legger vi frem resultatene og funnene fra vår undersøkelse. I dette kapittelet ser vi også på mulige feilkilder og legger frem noen anbefalinger til Unikum AS.

## **2. Presentasjon av bedriften**

### **2.1 Beskrivelse av bedriften Unikum AS**

Unikum AS er en Arbeidsmarkedsbedrift som er eid av Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo og Oslo Kommune. Bedriften har i dag 50 årsverk og har sitt hovedkontor sentralt plassert på Grünerløkka. I tillegg til sine hovedlokaler på Grünerløkka, har bedriften ulike eksterne arbeidsarenaer for arbeidssøkere i samarbeid med ordinære bedrifter, som for eksempel: Bygdø Kongsgård, Ammerudhjemmet bo- og kultursenter og Kampen Omsorg +.

Unikum AS er en forhåndsgodkjent tiltaksarrangør av tjenester til NAV etter “Forskrift om arbeidsrettede tiltak” (Tiltaksforskriften 2016). Unikums formål er “å tilby mennesker uten arbeid nye muligheter i arbeidslivet”, gjennom “å tilby kvalifisering, opplæring, utredning og sysselsetting av varig karakter til yrkeshemmede gjennom produksjonsarbeid, tjenesteyting”. Dette for å “avklare arbeidsevne og kvalifisere mot et ordinært arbeidsliv” (Unikum AS, lesedato:05.03.17). Som tiltaksarrangør for NAV tilbyr Unikum AS, en rekke tjenester i form

av arbeidstrening for mennesker med nedsatt arbeidsevne ut fra egne produksjonsarenaer i egen bedrift, og i samarbeid med eksterne samarbeidsbedrifter på det åpne markedet.

Som leverandør av arbeidsrettede tjenester til NAV er Unikum AS underlagt og regulert av politiske føringer både fra Arbeids - og Sosialdepartementet, og Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV). Unikum AS sin tjenesteleveranse til NAV er lovregulert av Lov om Arbeidsmarkedstjenester (Arbeidsmarkedsloven 2005) og Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (Tiltaksforskriften 2016).

## **2.2 En bransje i endring - beskrivelse av caset**

De siste årene har det skjedd store endringer i bransjen Unikum AS er en del av, arbeids og inkluderingsbransjen. I hovedsak har dette dreid seg om endringer initiert fra statlig nivå i form av endringer og forenklinger i rammebetingelsene for tiltakene, både når det gjelder krav til faglig innhold og regler for anskaffelser av de arbeidsrettede tiltakene bedriftene er tiltaksarrangører av. Flere av tjenestene som tidligere var forbeholdt forhåndsgodkjente tiltaksarrangører, har de senere årene blitt underlagt regelverket for offentlig anskaffelser med krav om anskaffelse etter åpne anbudskonkurranser. Unikum AS har som forhåndsgodkjent tiltaksarrangør kun levert tjenester i skjermet sektor. Bedriften har dermed ikke tidligere deltatt i anbudskonkurranser for å sikre tilbud om arbeidsrettede tiltak til arbeidssøkere.

Med bakgrunn i St.meld.nr. 46 (2012-2013) "Flere i arbeid" ble det i 2015 sendt ut høring på flere endringer i "Forskrift for arbeidsmarkedstiltak" (Tiltaksforskriften 2016). De foreslåtte endringene ble senere vedtatt og trådte i kraft fra januar 2016. Endringene i forskriften førte til at enkelte tiltak i skjermet sektor ble slått sammen med anbudsutsatte tiltak.

Forskriftsendringene førte dermed til at flere skjermede tiltak anbudsutsettes og endres i både rammevilkår og innhold. Målsetningen med endringene har vært økt kvalitet og effektivitet av tjenestene, gjennom å åpne opp for flere potensielle tilbydere i anbudskonkurransene (Unikum AS 2015).

Forskriftsendringene har ført til at nye aktører har kunnet komme inn på markedet og konkurrere om tjenester som tidligere har vært forbeholdt forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Endringene har også ført til at flere forhåndsgodkjente tiltaksarrangører har valgt å tilpasse organisasjonen etter endringene i krav til innhold og organisering av arbeidsmarkedstiltakene.

### 2.2.1 Hvordan har Unikum AS håndtert endringene i markedet?

For å håndtere forskriftsendringen og konkurranseutsettingen av tjenesteleveransen til NAV valgte daglig leder, med støtte fra bedriftens styre, å gjennomføre en omorganisering av bedriften. Målet med omorganiseringen var å tilpasse organisasjonen til de nye utfordringene i markedet best mulig, gjennom å skape en organisasjon som var mer fleksibel og sto bedre rustet i et marked i endring. Dette med tanke på å beholde tildelte tjenester, og unngå økonomisk tap og dermed også tap av årsverk. De ytrestyrte endringene fra direktoratsnivå, har altså ført til at ledelsen i Unikum AS har valgt å håndtere endringene i markedet gjennom å gjennomføre en planlagt, strategisk endringsprosess, i form av en omorganisering av bedriften.

Parallelt med omorganiseringen av bedriften, tapte Unikum AS flere anbudskonkurranser på tjenester de tidligere var forhåndsgodkjent tiltaksarrangør av. Tapte inntektsgrunnlag førte dermed til at bedriftens styre ba ledelsen om å gjennomføre en kostnadsreduksjon gjennom å iverksette en nedbemanningsprosess for å overleve økonomisk. I tillegg til å gå gjennom en strategisk omorganisering, førte tap av anbud til at bedriften måtte inn i nye endringsprosesser i form av nedbemanning. Videre i oppgaven vil vi fokusere på selve omorganiseringsprosessen, og ikke på nedbemanningsprosessen som kom i forlengelse av omorganiseringen og i kjølvannet av at Unikum AS tapte flere anbudskonkurranser.

Unikum AS er en relevant case som tar for seg flere interessante aspekter ved organisasjonsendringer og endringsledelse. Endringsprosessene bedriften har vært igjennom er, som tidligere nevnt, et eksempel på organisasjonsendringer hvor organisasjoner blir "tvunget" til å gjøre endringer i organisasjonen for å "overleve". Dette vil si endringer som blir initiert av *"endringer i forhold som ligger utenfor organisasjonens kontroll"* (Jacobsen 2017, 48). Samtidig er prosessene Unikum AS har vært igjennom et godt eksempel på hvordan endringsprosesser kan føre til eller starte nye endringsprosesser.

Vi vil videre bruke Unikum AS og de dataene vi har innhentet derfra, som utgangspunkt for besvarelsen av problemstillingen. Vi vil i oppgaven se på hvordan den strategiske omorganiseringen av bedriften, heretter omtalt som endringsprosessen, har blitt gjennomført. Hovedfokuset vil være på kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, og involvering av ansatte i endringsprosessen.

### **3. Teori: Kommunikasjon og involvering i endringsprosesser**

Teoridelen består av fire deler: endring og endringsledelse, organisasjonsendring, endringsprosesser, motstand mot endring og kommunikasjon og involvering. Innledningsvis vil vi først definere hva endring og endringsledelse er og innebærer. Deretter vil vi ta for oss to teorier og modeller for organisasjonsendring og endringsledelse, henholdsvis Kurt Lewins tre-fase-modell og John Kotters 8-trinnsmodell. Videre vil vi gå inn på motstand mot endring, før vi tar for oss kommunikasjon og involvering i endringsprosesser. Teoridelen vil legge grunnlaget for analysedelen av oppgaven.

#### **3.1 Endring og endringsledelse**

Det finnes mange ulike definisjoner på hva endring er i organisasjonsteori. Jacobsen definerer endring slik: *“Endring (..) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i organisasjoner”* (2017, 23). Organisasjoner består av mennesker, noe som vil si at det er menneskene som driver organisasjonen. For at organisasjoner skal endre seg, må menneskene i organisasjonen endre seg gjennom å endre atferd, for eksempel gjennom endret atferd i de formelle- eller uformelle strukturene (Jacobsen 2017, 70, 133).

Siden organisasjonsendringer handler om å endre menneskelig atferd står ledelse av endringer helt sentralt. Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelse av endringer i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 382). I følge Jacobsen dreier endringsledelse seg i hovedsak om to forhold: *“1. skape oppslutning om endringen, og 2. håndtere motstand mot endringen”* (2017, 133). Dette innebærer at endringsledelse er sentralt for å muliggjøre endringer i organisasjoner, og skape en god prosess.

Som nevnt innledningsvis i oppgaven er endringsledelse stadig mer aktuelt, fordi samfunnet endres konstant. Det er et større behov for at organisasjoner må endre seg oftere for å tilpasse seg omgivelsene. Det er derfor viktig at organisasjoner og virksomheter innehar god kompetanse på hvordan lede planlagte endringsprosesser.

#### **3.2 Organisasjonsendring**

Kurt Lewin (1951) er en anerkjent teoretiker innenfor feltet endringsledelse, og hans teorier har vært et utgangspunkt for mange andre teorier innenfor planlagt endring. Utgangspunktet til Lewin er at organisasjoner er “sosiale kraftfelt”, og at alle organisasjoner søker en viss

stabilitet og forutsigbarhet. Når en organisasjon endres, mener Lewin at det vil oppstå motkrefter og drivkrefter. Drivkreftene vil fremskynde endringen, mens motkreftene vil motsette seg forandring og forsøke å opprettholde stabilitet. Ledernes eller endringsagentens oppgave er å finne en balanse mellom motkreftene og drivkreftene (Jacobsen 2017, 183-184), og å muliggjøre endringer ved å enten forsterke drivkreftene eller svekke motkreftene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 378). For å forstå hvordan organisasjonsendringer forløper, skisserer Lewin en modell for organisasjonsendringer. Modellen beskriver organisasjonsendring i tre faser: opptining, gjennomføring og nedfrysing. Alle fasene i modellen er like viktige for å få gjennomført en vellykket endring (Stangeland 2008, 14-15), men fase en og to er viktigst innenfor endringsledelse. Opptining handler om å skape et klima for endring, mens gjennomføring handler om hvordan gjennomføre endringen (Jacobsen 2017, 184).



Figur 1: Lewins tre-fase-modell for endring. (Jacobsen 2017,184)

I det følgende vil vi kort gå gjennom og skissere innholdet i de tre fasene i Lewins modell:

### **Fase 1: Opptining**

Det er i den første fasen man ser at endring er nødvendig og det blir tatt et endringsinitiativ. En sentral del av denne fasen handler om å skape et klima preget av motivasjon for endring. Ved å skape et klima for endring, sørger ledelsen for at behovet for endringen kommer tydelig frem, og skaper en forståelse for endringen (Stangeland 2008; Jacobsen 2017). Kommunikasjon og tydelig formidling vil være helt sentralt i denne første fasen til Lewin. Det er viktig å få kommunisert at endringen er “viktig, riktig og god”. For det første må det kommuniseres hva som vil være konsekvensen av å ikke endre seg, som innebærer å forstå “viktigheten” av endringen. For det andre må endringen representere en løsning, endringen må være “riktig”. For det tredje må endringen oppfattes som en forbedring av dagens

situasjon, som innebærer at endringen må være god. Samtidig må en endringsleder få frem både meningsskaping og meningsgiving i endringsprosessen. Endringslederen kan skape mening gjennom fortolkninger av fortiden, og fortellinger om fremtiden. Det kan gjøres ved å vise til tidligere hendelser som ikke fungerte så bra, eller vise til hva som kan skje dersom man ikke endrer seg (Jacobsen 2017, 186-192).

### **Fase 2: Gjennomføring**

Den andre fasen handler om selve gjennomføringen av endringen gjennom å iverksette ulike endringstiltak, som for eksempel endring i struktur eller innføring av nye rutiner og systemer. Det sentrale i denne fasen er å få menneskene i organisasjonen til å endre sin atferd (Jacobsen 2017, 196). Ledelse i denne fasen handler om å muliggjøre gjennomføringen av endringene gjennom å opprettholde endringstrykket og oppslutningen rundt endringene, gå foran som et godt eksempel i endringene og opprettholde god kommunikasjon. Kritiske suksessfaktorer for at denne fasen skal lykkes, er å fjerne hindringer som kan oppstå, redusere motstand og aktivt gjennomføre kompetanseutvikling (Stangeland 2008; Jacobsen, 2017).

### **Fase 3: Nedfrysing**

Den siste fasen i Lewins modell handler om organisasjonens fremtidige tilstand. Fasen blir også kalt for “stabiliseringsfasen”. Fokuset er på å opprettholde den endringen som har blitt gjennomført og ikke falle tilbake til gamle vaner. For å få til dette kan lederen opprette belønningssystemer for å opprettholde ønsket atferd, eller sanksjoner dersom ønsket atferd ikke blir fulgt (Stangeland 2008, 15).

## **3.3 Endringsprosesser**

Et sentralt spørsmål ved endringsledelse, er hvordan gjennomføre og lede endringsprosesser for å sikre en vellykket, varig endring. Det finnes ingen entydig “oppskrift” på hvordan gjennomføre endringsprosesser da organisasjoner er ulike, og endringsprosesser må dermed tilpasses den enkelte organisasjons situasjon. Likevel viser det seg empirisk at det er noen klare likhetstrekk ved vellykkede organisasjonsendringer og endringsprosesser (Kotter 1995; Stangeland 2008). Det er mange teoretikere innen endringsledelse som skriver om hvordan lede og gjennomføre endringsprosesser. Videre vil vi fokusere på, og kort gjøre rede for John Kotters 8-trinnsmodell for gjennomføring av en vellykket endringsprosess.

## **Kotters 8-trinnsmodell for vellykket endring**

Kotter (1995) er en velkjent teoretiker innen endringsledelse som har utarbeidet en mye brukt modell for ledelse av organisasjonsendringer. Modellen er en 8-trinnsmodell for gjennomføring av vellykkede organisasjonsendringer, som bygger på hans studie av endringsprosesser i over 100 bedrifter (1995, 1). De 8 trinnene i Kotters modell representerer suksessfaktorer som går igjen i de virksomhetene som har klart å gjennomføre vellykkede og varige organisasjonsendringer. Modellen forutsetter at alle de 8 trinnene er til stede i endringsprosessen. Om man hopper over noen av trinnene vil dette gå ut over resultatet (Kotter 1995, 59), og *“(..) i hvilken rekkefølge man iverksetter de ulike endringstiltakene, vil i stor grad bestemme hvordan endringsprosessen vil forløpe”* (Jacobsen 2017, 124).

### **1. Etablere en opplevelse av nødvendighet**

Det første trinnet i Kotters modell handler om å skape erkjennelse blant de ansatte i organisasjonen, om at endring er nødvendig. Erkjennelse kan skapes både gjennom en “krise” som handler om organisasjonens overlevelse, eller en mulighet som organisasjonen må utnytte seg av, som kan føre til bedring av produktene eller tjenestene man leverer. En forståelse av at endring er nødvendig vil kunne redusere motstand og øke oppslutning (Stangeland 2008,17). God, tydelig og entydig kommunikasjon står sentralt for å få til det første og grunnleggende trinnet for vellykket endring.

### **2. Involvere nøkkelpersoner**

I tillegg til at de ansatte må forstå nødvendigheten av endring, er det sentralt at ledelsen allierer seg med nøkkelpersoner fra ulike nivå i organisasjonen, som kan lede endringsprosessen, og som har makt til å gjennomføre prosessen. Det kan være mellomledere eller ansatte fra førstelinje. Svært mange endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert en sterk nok allianse bak endringen (Kotter 1995, 62).

### **3. Utvikle en tydelig visjon og strategi**

Endringer blir ofte satt i gang på bakgrunn om en bedre fremtid, i form av bedre produkter/tjenester eller resultater. Det er viktig for organisasjonen og de ansatte å ha et klart og tydelig bilde av en fremtidig ønsket situasjon for organisasjonen gjennom en visjon og strategi. Det er helt sentralt at ledelsen formulerer en kort, presis og entydig visjon som engasjerer de ansatte (Kotter 1995, 63).

#### **4. Formidling av visjon og strategi**

For at de ansatte skal jobbe målrettet med endringene, er det sentralt at visjonen og strategien blir formidlet tydelig til de ansatte. De ansatte må være kjent med hva som er det overordnede målet man jobber for, og hvordan man skal komme seg dit. God kommunikasjon gjennom så mange kanaler som mulig, og så ofte som mulig står sentralt for å få til dette. Det er også viktig at ledere og nøkkelpersoner i organisasjonen får med seg ansatte på endringene gjennom “walk the talk”, altså gå foran som eksempel i både språk og handling (Kotter 1995, 64). Dette er med på å øke tillit til ledelsen.

#### **5. Fjerne hindringer til endring og skape handlekraft**

For å muliggjøre endringer i organisasjonen er det viktig at man fjerner hindringer. Enten gjennom å endre strukturer, rutiner eller systemer som støtter opp om det gamle, eller ved å gjennomføre gode opplæringsprosesser for de ansatte for å endre holdninger og ferdigheter. Det er viktig at man fokuserer på å fjerne hindringer for at man skal kunne klare å skape handlekraft til å få gjennom endringen. En annen form for hindring, som man som regel møter på ved endringer, er motstand. Det er helt sentralt at ledelsen eller endringsagentene klarer å håndtere motstanden man møter på (Kotter 1995, 64-65).

#### **6. Synliggjøre fremgang**

Endringer tar tid. Det er derfor viktig at man gjennom prosessen legger vekt på å synliggjøre fremgang og resultater for de ansatte, for å vise at det går fremover, og at endringene skaper resultater. Å synliggjøre fremgang er viktig i en endringsprosess fordi det skaper motivasjon til å fortsette og samtidig som det opprettholder endringstrykket (Kotter 1995, 65-66).

#### **7. Bygge på endringen - ikke ta seieren på forskudd**

Å implementere varig endring i en organisasjon tar lang tid. Det er derfor viktig at man ikke tar seieren på forskudd, men hele tiden fokuserer på å bygge videre på endringene (Kotter 1995, 66). Samtidig er det viktig å synliggjøre og kommunisere tydelig hva som står igjen av endringsprosessen, for å nå målet. Om man ikke bygger videre kan man miste endringstrykket, og man risikerer å falle tilbake i gamle spor (Stangeland 2008, 18).



## 8. Forankring av endringen i ny organisasjonskultur

For at endringene skal bli varige endringer, er det sentralt at man klarer å forankre endringene i organisasjonens kultur og struktur. Endringene må bli en del av organisasjonens- og de ansattes identitet for å bli varige. (Kotter 1995, 67).

### 3.4 Endringsmodellene til Kotter og Lewin sammenstilt

Lewins tre-fase-modell og Kottes 8-trinnsmodell for organisasjonsendring og endringsledelse kan sees i sammenheng. Som nevnt tidligere, er de to første fasene i Lewins modell, opptining og gjennomføring, særlig viktige for endringsledelse. Tilsvarende gjelder trinn 1-6 i Kottes modell. Lewins opptiningsfase, hvor det sentrale for endringslederen er å etablere en forståelse for nødvendigheten av endring og å få oppslutning rundt endring, kan sees i sammenheng med trinn 1-4 i Kottes 8-trinnsmodell. Trinn 5-6 i Kottes modell kan sees i sammenheng med Lewins andre fase, gjennomføringsfasen, hvor det sentrale er selve gjennomføringen av endringen, og håndtering av motstand.

Vi kan illustrere denne sammenhengen mellom Lewins tre-fase-modell og Kottes 8-trinnsmodell i en tabell.

Lewins modell	Kottes modell
OPPTINING	1. Etablere en opplevelse av nødvendighet
	2. Opprette en styrende koalisjon
	3. Utvikle en tydelig endringsvisjon og strategi
	4. Formidling av endringsvisjonen
GJENNOMFØRING	5. Fjerne hindringer til endring
	6. Synliggjøre fremgang
NEDFRYSING	7. Bygge på endringen - ikke ta seieren på forskudd
	8. Forankring av endringen i ny organisasjonskultur

Figur 2: Kottes modells i åtte faser sammen med Lewins modell i tre faser (Stangeland 2008, 18)

Tabellen over illustrerer godt hvor sentralt endringsledelse er i startfasen, før selve gjennomføringen av endringer. Vi kan tydelig se dette ved at fire av trinnene i Kottes 8-trinnsmodell faller sammen med Lewins første fase: opptiningsfasen (Stangeland 2008, 16). Dermed kan vi også se hvor viktig det er for endringsledere å klargjøre organisasjonen før

selve gjennomføringen av endringene. Noen av de viktigste elementene blir å skape en forståelse for hvorfor endring er nødvendig, få oppslutning rundt endringene som gjør at drivkreftene til endring er større enn motkreftene, alliere seg med sentrale nøkkelpersoner som er med på å drive frem endringene, og ha en klar plan for endringene gjennom en tydelig visjon og strategi (Lewin 1951; Kotter 1995). Dette er helt sentrale elementer for å klargjøre organisasjonen for gjennomføring av endringer, og dermed helt sentralt for at endringene skal bli vellykkede og varige.

### **3.5 Motstand mot endring**

Endringer i organisasjoner vil alltid berøre menneskene i organisasjonen, og dermed berøre personlige og følelsesmessige forhold. Dette gjør at stort sett alle endringsprosesser møter på en eller annen form for motstand (Kotter 2008; Kaufmann og Kaufmann 2015), hvor grad, intensitet og varighet vil variere fra situasjon til situasjon (Jacobsen 2017, 27), men også fra person til person.

Endringsmotstand kan på mange måter forklares som forsøk på å hindre at endringsinitiativ blir gjennomført (Jacobsen 2017, 128) eller som forhold som er med på å vanskeliggjøre endring. Motstand mot endring skaper en konflikt mellom de som ser på endring som ønskelig og nødvendig, og de som ikke ser på endring som nødvendig. Det kan også være en konflikt mellom de som er uenig i selve oppfattelsen av behovet for endring, og de som er uenige i hvordan endringen skal møtes og gjennomføres (Jacobsen 2017, 133-134).

Jacobsen påpeker at motstand kan *“(..) i enkelte tilfeller føre til at organisasjoner ikke klarer å endre seg, selv om de forsøker”* (2017, 44). Dette sier noe om at endringsmotstand kan være en stor utfordring ved gjennomføring av endringsprosesser i organisasjoner (Jacobsen 2017, 128). Det er spesielt viktig at endringsledere har kunnskap om, og en forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring, og hvordan man kan håndtere eller redusere motstanden. Dette er viktig da motkrefter kan ha stor innvirkning på om endring er mulig å få til, og om bedriften lykkes i å gjennomføre endringen.

Videre vil vi se på hva som kan være med på å redusere motstanden, altså hvordan håndtere motstand mot endring. Dette gjennom å se på hva som kan være årsaker til endring, og hvordan god kommunikasjon og involveringsgrad av ansatte kan ha innvirkning på motstand mot endring.

### **3.5.1 Hvordan håndtere endringsmotstand?**

Håndtering av motstand er en sentral del av endringsledelse for å muliggjøre en vellykket og varig endring. Både Kotter og Lewin poengterer viktigheten av dette i sine modeller, henholdsvis i Kotters 5. trinn “fjerne hindringer” og i Lewins “gjennomføringsfase” (Jacobsen 2017, 124-127). For å kunne håndtere motstand er det først og fremst helt sentralt at endringslederne forstår hva som kan være årsaker til at motstand oppstår, og hvilke signaler man bør se etter for å identifisere motkreftene. Det er altså vesentlig å forstå hvordan endring påvirker menneskene i organisasjonen.

### **3.5.2 Årsaker til motstand**

Det kan være ulike årsaker til at motstand mot endring oppstår. Jacobsen skisserer ti mulige årsaker til motstand. Disse er: faglig enighet/uenighet, frykt for det ukjente, tap/gevinst av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, symbolsk orden og aktører i omgivelsene (Jacobsen 2017, 133-140). Manglende tillit til lederne kan også være en årsak til motstand ved store organisasjonsendringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 383), eller hvordan selve endringsprosessen er lagt opp (Jacobsen 2017, 171).

Tidligere nevnte vi at motstand kan komme i ulike grader og former. Det er viktig at endringsledere klarer å identifisere ulike signaler og tegn til motkrefter i organisasjonen. Om man ikke klarer å identifisere motstanden, vil man heller ikke klare å håndtere den. Motkrefter kan bli uttrykt i form av forvirring, umiddelbar kritikk, benekting, sabotasje, taushet eller opprør (Kaufmann og Kaufmann 2015, 382-383).

### **3.5.3 Kommunikasjon og involverings innvirkning på motstand**

I tillegg til å kunne identifisere motstanden og forstå årsaker til motstand, er det sentralt at endringsledere vet hvordan de kan håndtere motstand, altså hvordan redusere motstand. Det er flere måter endringsledere kan redusere motstand til endringer på. Både god kommunikasjon og involvering av ansatte sees på som helt sentrale tiltak for å redusere motstand, og måter endringsledere kan forebygge motstand på (Kotter og Schlesinger 2008, 134-137). Det å kommunisere entydig og tilstrekkelig hvorfor endring er nødvendig tidlig i endringsprosesser er viktig for å redusere motstand. Hvordan behovet for endringen blir formidlet vil ofte ha en sammenheng med graden av motstand (Berg 2010, 262). Både Kotter (1995) og Lewin (1951) trekker frem kommunikasjon som en av de mest sentrale oppgavene

til en endringsleder. I opptiningsfasen gjennom meningssskaping og meningsgiving til hvorfor endring er nødvendig, og gjennom Kotters trinn 3 og 4, “utvikle en tydelig endringsvisjon og strategi” og “formidling av endringsvisjonen”.

På samme måte som god kommunikasjon, kan også involvering av ansatte og mulighet til deltakelse i endringsprosessen, være et godt tiltak som reduserer motstand. Involvering øker graden av forpliktelse og tillit til endringene, som oftere fører til at endringer lykkes (Kotter og Schlesinger 1979, 135). Jacobsen poengterer dette gjennom å si at “*ved å åpne for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser kan selve beslutningens legitimitet forbedres, noe som kan minske motstanden mot beslutninger man ikke liker*”. Det kan derfor tenkes at “*deltakelse og utarbeiding av løsninger vil skape økt følelse av eierforhold til løsningen som blir valgt*” (2017, 171). Dette synliggjør hvilken positiv effekt involvering av ansatte kan ha på motstand i endringsprosesser og i beslutninger.

Endringsprosesser kan utløse mye usikkerhet og være en stressfaktor for de ansatte i en organisasjon. Usikkerhet, stress, og andre årsaker som nevnt ovenfor, kan generere motstand. For å redusere motstand vil det derfor være av stor betydning å skape størst mulig trygghet for de ansatte. Det er viktig med tilstrekkelig informasjon, god kommunikasjon, og mulighet for involvering, særlig i opptiningsfasen, men også i gjennomføringsfasen av en endringsprosess, for både å forebygge og håndtere motstand. Vi vil komme tilbake til betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosesser i punkt 3.6 av teorikapittelet.

### **3.5.4 Den positive endringsmotstanden**

Det er lett å se på endringsmotstand som noe ensidig negativt. Motstand er som regel til hinder for endring og kan være utfordrende å håndtere i endringsprosesser. Samtidig er det også viktig å se verdien av motstand. Som leder av endringsprosesser kan man bruke motstanden man møter til å styrke endringsprosessen. Motstand kan føre til økt rasjonalitet i valg av endringsstrategi gjennom at man får belyst flere innfallsvinkler, som dermed fører til bedre endringsutfall, strategi og resultat (Jacobsen 2017, 142).

### **3.6 Kommunikasjon og involvering**

Endringsprosesser er komplekse, og flere studier viser at kommunikasjon og involvering av de ansatte er svært viktig ved endring, og at behovet for god kommunikasjon øker ved

endringer. Endringer kan skape utrygghet for de ansatte. Ansatte har derfor behov for å vite mer, men også behov for å ytre seg (Karp 2014, 195-197). God kommunikasjon og involvering står derfor helt sentralt for gjennomføring av en god endringsprosess. Dette for at ansatte skal forstå nødvendigheten av endring, og for at ansatte skal etablere et eierskap til endringsprosessen. Det er vanskelig å vite hvordan man skal kommunisere endringer på en god måte, og i hvor stor grad de ansatte skal involveres. Før vi går videre inn på dette i analysen, vil vi definere og gå nærmere inn på hva kommunikasjon og involvering i endringsprosesser innebærer.

### **3.6.1 Kommunikasjon i endringsprosesser**

Kommunikasjon kan defineres på mange ulike måter. Kaufmann og Kaufmann 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*” (2015, 394). Ut ifra denne definisjonen presiserer Kaufmann og Kaufmann at kommunikasjon er *informasjon*, men også *overføring av mening* (2015, 395-396). Dette kan sees i sammenheng med Lewins teori (1951), hvor han presiserer kommunikasjonens viktighet i endringsprosesser gjennom “meningsgiving” (informasjon) og “meningsskaping” (overføring av mening). Wojtecki og Peters presiserer også at “*making information available is not the same as communication*”, og at mange ledere i endringsprosesser antar at de har kommunisert godt når man i praksis kun har gjort informasjon tilgjengelig (2000, 1-2). Ut ifra dette ser vi at kommunikasjon er mer enn å gi informasjon, og at det er spesielt viktig for endringsledere å fokusere på meningsskaping. Kommunikasjon i form av meningsskaping er viktig i endringsprosesser for at medarbeiderne skal forstå nødvendigheten av endring, føle en forpliktelse eller eierskap til endringen og sikre at endringen blir oppfattet likt i organisasjonen. God kommunikasjon er også viktig for å unngå fallgruver som økt usikkerhet, tap av tillit til ledelsen og økt motstand (Kotter 1995; Wojtecki and Peters, 2000).

Kommunikasjon er en av de sentrale oppgavene til en endringsleder. Kaufmann og Kaufmann poengterer at “(..) *ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon*” (2015, 393). Når man undersøker kommunikasjon i endringsprosesser, vil det derfor være vesentlig å se på hvordan ledere forstår kommunikasjon, da dette har betydning for hvordan ledere kommuniserer. Dette presiserer Kongsvik ved å si at “*lederens forståelse av hva*

*kommunikasjon er, kan betraktes som grunnlaget for hvordan ledere faktisk kommuniserer”* (2006, 1).

Som Kaufmann og Kaufmann (2015) sier har ledere et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon i organisasjonen. Med god kommunikasjon forstår vi den formen for kommunikasjon som viser seg å være mest hensiktsmessig, og som best mulig bidrar til en vellykket eller “god” gjennomføring av endringsprosesser. Det som dermed er interessant å se på i forhold til kommunikasjon ved endringsprosesser, er hvilken form for kommunikasjon som er “god” eller mest hensiktsmessig, ved formidling av endringer til ansatte i organisasjonen. Larkin og Larkin (2004) har forsket på hvordan endringer best kan kommuniseres til ansatte i organisasjoner. Der viser det seg å være noen former for kommunikasjon som er mer hensiktsmessig når det kommer til å kommunisere endringer i organisasjoner. Larkin og Larkin kaller denne formen for kommunikasjon “small-communication” som i hovedsak vil si “face to face communication” gjennom uformell dialog. De har også definert noe de kaller for “big-communication”. Dette går ut på at kommunikasjonen er enveis og formell. Jo mer formell kommunikasjonen er, jo større sannsynlighet er det for å feile. “Small-communication” vil minske motstand, og bedre implementeringen av endringen (Larkin and Larkin 2004, 5,9).

Hvilken kommunikasjon som vil være “god” vil alltid være situasjonsavhengig etter hvilken type endring det er snakk om, omfanget på endringen og organisasjonskultur (Kongsvik 2006). Vi går altså ut fra en forståelse av at “god” kommunikasjon i endringsprosesser er preget av dialog mellom ledelsen og de ansatte med målsetning om å skape en felles forståelse, lytte til ulike meninger, og være gode rollemodeller i ord og handling. God kommunikasjon fra ledelsen eller mellom ansatte vil være særlig viktig under endringsprosesser, da endringer påvirker de ansatte i organisasjonen. Gjennom god kommunikasjon kan man styrke drivkreftene til endring gjennom å påvirke og motivere ansattes atferd, som også vil styrke endringstrykket, eller drivkreftene til endring, om det blir gjort på en god måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 400-406). Dårlig kommunikasjon fra ledelsen kan dermed være med på å svekke endringstrykket og øke motstand mot endring. Hvordan ledelsen kommuniserer, har derfor mye å si for hvordan endringsprosessen oppfattes og oppleves av de ansatte (Kongsvik 2006). God kommunikasjon har dermed stor betydning og innvirkning på endringens suksess (Lewin 1951; Kotter 1995).

### 3.6.2 Involvering i endringsprosesser

Involvering er et kommunikasjonsverktøy som kan bidra til å skape forståelse og eierskap til endringen, og *“involvering og eigarskap er viktig om ein skal få til endring”* (Difi 2014, 13). Involvering av ansatte under endringsprosesser blir beskrevet som *“(…) den viktigste nøkkelen for å lykkes med endringsprosesser”* (Stangeland 2008). Dette sier noe om at involvering kan være et viktig virkemiddel i endringsprosesser for å skape større drivkrefter og minske motkrefter, gjennom å skape eierskap til endringen. Involvering er derfor en viktig nøkkel eller et kommunikativt virkemiddel for å lykkes med og for å gjennomføre en god endringsprosess.

Det er ikke alltid lett å forstå hva involvering er eller hva som ligger i det å bli involvert. En definisjon på involvering er å *“inngå, delta, være med”* (NEL, lesedato 29.04.2017). Dette sier noe om at å involvere eller å bli involvert handler om noe mer enn å bli informert. Det handler om at man har mulighet til å delta og påvirke beslutninger som omhandler en selv som ansatt. Kotter og Schlesinger påpeker at *“participation leads to commitment, (..) commitment is needed for the change to be a success”* (2008, 135).

I tillegg til at involvering kan være et virkemiddel for å skape eierskap og forpliktelse til endringsprosessen, og som dermed øker oppslutning, forståelse og drivkrefter til endringene, kan ansattes meninger også innvirke positivt på løsninger og resultat. I Difis rapport 2014:1 poengteres det at involvering er et *“(…) reidskap for å utvikle kvaliteten på tenesteytinga”* (Difi 2014, 13). Dette taler derfor for å involvere ansatte, både for å få å øke ansattes forståelse og forpliktelse til endringen, men også for å forbedre og skape de beste løsningene og resultatene.

Det vanskelige med involvering er i hvor stor grad man skal involvere. Involvering er tidkrevende og en prosess som må følges opp. Det vil dermed ikke alltid være like hensiktsmessig å involvere i alle prosesser. Grad av involvering vil være situasjonsbestemt ut fra hvilken type endring det er snakk om, hvor omfattende endringen er og hvor raskt endringen må gjennomføres (Kotter 2008, 135).

I endringsprosesser er tillit viktig. Ofte kan endringer bli sett på som en trussel, spesielt dersom man ikke har en klar forståelse for hvorfor endringen er nødvendig. Det er dermed også lett for at tilliten til ledelsen svekkes under endringsprosesser. Tillitsforholdet mellom

ledelse og ansatte kan innvirke på kommunikasjon og involvering. Medarbeiderne må stole på det som blir sagt, hvis ikke vil kommunikasjonen svikte. God kommunikasjon og involvering vil være med på å øke tillit og legitimitet til beslutningene som tas, og dermed også øke tilliten til ledelsen. At man har tillit til den som kommuniserer, vil ha innvirkning på hvordan man stiller seg til det som blir formidlet. I endringsprosesser kan det tenkes at tillitsforholdet ansatte har til ledelsen vil ha innvirkning på hvor stor grad av motstand man møter, og dermed hvilke behov det er for grad av kommunikasjon og involvering (Karp 2014, 199). For å øke tilliten til medarbeiderne, kan ledelsen forsøke å være et gode rollemodeller, gjennom det Kotter kaller “walk-the-talk”. Ved å vise medarbeiderne at ledelsen også er endringsvillige og har endret atferd, vil det øke tilliten til ledelsen (Kotter 1995; Karp 2014).

Som nevnt innledningsvis kan problemstillingen “*hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for å gjennomføre en endringsprosess på en god måte?*” konkretiseres i tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan har det blitt kommunisert, og hvilken grad av og mulighet for involvering har det vært i endringsprosessen?
- 2) Hvordan mener ledelsen de har kommunisert og involvert i endringsprosessen?
- 3) Hvordan opplever medarbeiderne at kommunikasjonen og involveringen har vært i endringsprosessen?

Vi vil videre gå gjennom valg av metode og datainnsamlingsprosessen. Deretter vil vi analysere og drøfte dataene ut i fra teorien, og svare på problemstillingen med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene.



## **4. Metode: Det kvalitative forskningsintervju**

I denne oppgaven vil vi undersøke hvordan ledelsen i Unikum AS mener de har kommunisert og involvert medarbeiderne i endringsprosessen, og hvordan medarbeiderne i Unikum AS opplever at kommunikasjonen og involveringen har vært i endringsprosessen. For å kunne få svar på dette har vi valgt å gjennomføre et kvalitativt forskningsdesign. Ved å velge en kvalitativ tilnærming er målet å få en dypere forståelse av hvordan ansatte i bedriften opplever endringsprosessen, både fra medarbeidernes perspektiv og ledernes perspektiv.

### **4.1 Metode og forskningsdesign**

Man kan samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten ved hjelp av ulike metoder og verktøy. Det er vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode viser til målbare data i form av kvantitet, som mengde eller tall. Forskeren har som oftest avstand til det som studeres ved kvantitativ metode. Kvalitativ metode handler om å samle inn tekstdata, opplevelser, meninger og forståelse, og forskeren har derfor en nærhet til det som studeres. Det er forskningsspørsmålet som avgjør hvilken metode som egner seg best (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29-32).

I vår oppgave vil nærhet, og mulighet til å gå i dybden, være viktig for forståelsen av betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosesser, og dermed mener vi at et kvalitativt forskningsdesign egner seg best i denne studien.

Et kvalitativt forskningsdesign kan gjennomføres på mange ulike måter, og det vil ofte være uenighet om hvilken metode som egner seg best. Vi har valgt å bruke det kvalitative forskningsdesignet "casedesign". Dette forskningsdesignet egner seg godt når man skal innhente mye informasjon, fra få informanter. Caset undersøkes detaljert, og man samler inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen et al. 2010, 85-86). Gjennom caset med Unikum AS ønsket vi å undersøke "betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosesser", gjennom å undersøke hvordan ledelsen og medarbeiderne opplever kommunikasjon og involvering i endringsprosessen. "Kommunikasjon og involvering" er et avgrenset fenomen innen organisasjonsendring og endringsledelse, og det er derfor hensiktsmessig for oppgaven og problemstillingen å bruke "casedesign" som forskningsdesign.

## **4.2 Det kvalitative intervjuet**

Intervju er den vanligste måten å samle inn data på i et kvalitativ forskningsdesign. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er det kvalitative forskningsintervjuet en samtale med et klart definert formål og struktur. Det er forskeren/intervjueren som har kontrollen over intervjuet, og stiller spørsmål. Dette betyr at partene i intervjuet ikke er likestilte, noe det er viktig å tenke på betydningen av (Kvale og Brinkmann 2009, gjengitt i Johannessen et al. 2010, 145-146). Ved kvalitative intervjuer er samtaler med informanter en sentral kilde til tekstdata. Tekstdataene man samler inn kan brukes i form av direkte sitater fra svarene informantene kommer med, ut i fra spørsmål som omhandler et avgrenset tema forskeren undersøker. I vår oppgave er det direkte sitater fra de kvalitative intervjuene som utgjør datagrunnlaget for den kvalitative analysen av “kommunikasjon og involvering i endringsprosesser” (Johannessen et al. 2010, 162-163).

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på flere måter. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Det vil si at vi på forhånd hadde utformet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, men rekkefølgen på spørsmålene og oppfølgingsspørsmål kunne variere ut ifra hvordan de ulike informantene svarte og hvordan intervjuene artet seg (Johannessen et al. 2010, 135-137). Vi valgte denne intervjuformen fordi det ga oss mulighet for fleksibilitet under intervjuene gjennom å kunne stille de ulike spørsmålene og oppfølgingsspørsmål, etter hvordan samtalen artet seg.

## **4.3 Forskerens etiske og juridiske ansvar**

Ved gjennomføring av et kvalitativt forskningsdesign, er det svært viktig å tenke på forskerens etiske rolle og retningslinjer. En viktig retningslinje omhandler informert samtykke. Dette er et krav forankret i personvernopplysningsloven §8 at dersom enkeltpersoner kan identifiseres kreves det samtykke fra disse personene. Gjennom forvaltningsloven §13 kommer det frem at all informasjon som kan tilbakeføres til personer er taushetsbelagt (Jacobsen 2015, 45-49). I vår rolle som forskere er vi innforstått med viktigheten av anonymitet og de etiske retningslinjene, spesielt personopplysningslovens §13 som omhandler informasjonssikkerhet. Under intervjuene brukte vi en lydopptaker, for å sikre kvaliteten på dataene vi samlet inn. For å sikre anonymiteten til informantene, spurte vi alltid om tillatelse til bruk av opptakeren og opplyste om at vi ville slette opptakene i etterkant. Vi har også valgt å bruke begrepene “leder 1-4” og “medarbeider 1-6” i oppgaven.

Dette har vært viktig for gjennomføringen av selve prosjektet, med tanke på å sikre informantenes anonymitet.

#### **4.4 Kvalitetssikring**

Ved datainnsamling er det viktig at man har fokus på å sikre dataenes kvalitet. Det er flere måter å sikre dataenes kvalitet på ved kvalitative undersøkelser. Dette gjennom å sikre dataenes reliabilitet, validitet og overførbarhet. Reliabilitet vil si å sikre at dataene er pålitelige. Validitet vil si å sikre at dataene er gyldige. Overførbarhet vil si hvorvidt dataene kan ha ekstern validitet, altså om de kan overføres til å ha betydning for andre bedrifter, markeder eller sammenhenger (Johannessen et al. 2010, 40, 69-71). Videre vil vi gå nærmere inn på hva reliabilitet og validitet er, og deretter beskrive og grunngi hva vi har gjort for å kvalitetssikre dataene vi har samlet inn. Helt til slutt vil vi si noe om hvorvidt dataene våre har overførbarhet.

##### **4.4.1 Reliabilitet**

Det er viktig å tenke på forskningens og intervjuets pålitelighet, også kalt reliabilitet, når man gjennomfører kvalitative undersøkelser. Reliabilitet handler om alt fra nøyaktigheten av dataene, selve innsamlingen og hvordan dataene behandles i etterkant (Johannessen et al. 2010, 40).

##### **4.4.2 Validitet**

Validitet betyr gyldighet. Det handler om det man måler, teller og snakker om, kan belyse og gi svar på problemstillingen. Det er viktig å tenke over om valg av metode og funn reflekterer undersøkelsens mål (Johannessen et al. 2010, 69-71).

Vi vil nå redegjøre for hvordan vi har sikret at våre data er reliable ved “utvelgelse av informanter” (punkt 4.4.3), og reliable og valide ved “gjennomføring av intervjuene” (punkt 4.4.4).

##### **4.4.3 Utvelgelse av informanter**

Informanter er personer man innhenter informasjon og data på et avgrenset tema fra. Det er flere måter å velge ut informanter ved kvalitative undersøkelser. Vi valgte å foreta en strategisk utvelgelse av informanter. Dette vil si at informantene er strategisk valgt ut på bakgrunn av målet med intervjuet. Ved strategisk utvelgelse må forskeren først tenke

gjennom hvilken målgruppe som skal til for å få nødvendig data, og deretter velge ut personer ut fra dette. Det er viktig å presisere at kvalitative dybdeintervjuer, med strategisk utvelgelse, ikke først og fremst er representativt, men hensiktsmessig (Johannessen et al. 2010, 106-111).

Ved å foreta en strategisk utvelgelse av informanter sikret vi at vi fikk den variasjonen blant informanter som oppgaven krever for å kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven. Kriteriene vi hadde for utvalg av informanter var at informantene måtte være en jevn fordeling mellom ledere og medarbeidere fra ulike nivåer i organisasjonen, og at alle var blitt påvirket på en eller annen måte av endringsprosessen. I tillegg til at det var mest hensiktsmessig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter for å sikre at vi fikk informanter både fra ledelsesnivå og medarbeidernivå, var det også den beste løsningen med tanke på de formelle rammene rundt oppgaven vår, som tidsrammen vi har på oppgaven.

Siden Unikum AS er en relativt liten bedrift, har de fleste ansatte blitt påvirket av endringsprosessen. Måten vi derfor foretok den strategiske utvelgelsen av informantene var ved at vår kontaktperson i bedriften sendte ut en åpen forespørsel på epost til et utvalg av ansatte på både ledelsesnivå og medarbeidernivå, hvor de ansatte selv kunne kontakte oss om de ønsket å bli intervjuet. Siden det var en fra ledelsen som sendte ut epost til et utvalg av ansatte, er spørsmålet om dette har vært med på å svekke dataenes reliabilitet. Det som er viktig å nevne i forhold til dette, er at flere av de ansatte som mottok mail fra ledelsen, valgte å si nei til å bli intervjuet i første omgang. Dette gjorde at vi måtte gå bredere ut med oppfordring til å stille som informanter, blant annet med informasjon på et fellesmøte. I løpet av noen uker valgte flere medarbeidere å la seg intervjuer. Dette endte med at vi fikk et utvalg av informanter fra flere nivåer og posisjoner i organisasjonen. Til sammen endte vi opp med 10 informanter, som utgjør 20% av bedriftens arbeidsstokk. Dette mener vi styrker reliabiliteten i oppgaven. I tillegg har vi erfart at alle informantene har vært åpne om at det har vært motstand i bedriften under omorganiseringen. Dette sier noe om at det har vært trygge rammer rundt intervjuene, og at det er stor sannsynlighet for at dataene vi har samlet inn er reliable.

#### **4.4.4 Gjennomføring av intervjuene**

Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer, og ikke gruppeintervjuer. Selv om dette er mer tidkrevende valgte vi dette for å sikre informantenes anonymitet og at informasjonen som ble delt med oss ikke skulle bringes videre i organisasjonen. Dette var et særlig viktig

hensyn for oss å ta, da endringsprosesser kan være følelsesmessig utfordrende og generere motstand fra enkeltpersoner eller grupper i organisasjonen. Ut i fra dette hadde vi større tro på at vi kunne få mer reliable og valide data ved å gjennomføre individuelle intervjuer.

Vi gjennomførte intervjuene over to uker, og brukte ca. 60 minutter per intervju. Siden vi hadde valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, hadde vi på forhånd laget en intervjuguide. Vi valgte å ha to ulike intervjuguides, en for medarbeiderne og en for ledelsen. Dette for å skille mellom ledelsens perspektiv på hvordan kommunikasjon og involvering har vært i endringsprosessen, og medarbeidernes perspektiv på hvordan de opplever at kommunikasjonen og involveringen har vært. For å sikre kvaliteten på dataene og at dataene vi samlet inn målte det samme med hensyn til problemstillingen, tok de to intervjuguidene utgangspunkt i de samme spørsmålene, men var formulert litt ulikt ut fra om det var fra et ledelsesperspektiv eller medarbeiderperspektiv. Rekkefølgen spørsmålene ble stilt i var i hovedsak den samme, men varierte litt alt ettersom hvordan samtalen med informantene artet seg. Oppfølgingsspørsmål ble stilt der vi følte det var behov og ut fra hvordan informantene svarte på de ulike spørsmålene. Både under gjennomføringen av intervjuene og utformingen av intervjuguiden har vi lagt vekt på å ikke stille ledende spørsmål, for å sikre at dataene vi kom frem til var reliable.

Etter at de to første intervjuene var gjennomført, endret vi på formuleringen av enkelte spørsmål og la til noen flere spørsmål til intervjuguiden. Dette var for å presisere formuleringene på noen av spørsmålene, da vi opplevde etter to intervjuer at noen av de samme spørsmålene ble misforstått slik de opprinnelig var formulert. Samtidig la vi til noen spørsmål som vi etter to intervjuer opplevde fungerte som gode oppfølgingsspørsmål. Vi ser derfor i ettertid at vi kunne ha testet ut intervjuguiden på en tilfeldig person før vi gjennomførte intervjuene, for å kvalitets sikre formuleringene på spørsmålene og derved unngå feilkilder gjennom uklare formuleringer.

Reliabilitet kan sikres gjennom at samme undersøkelse gjennomføres av ulike forskere, og at de kommer frem til samme resultat. I kvalitative intervjuer er det forskeren som styrer samtalen, intervjuet er kontekstavhengig, og forskeren bruker seg selv som instrument. Dette betyr at ulike forskere vil tolke situasjonen og resultatene forskjellig. Som forskere i vår oppgave er det derfor viktig å legge vekt på casebeskrivelsene og fremgangsmåten vi har benyttet under intervjuene, for å styrke reliabiliteten (Johannessen et al. 2010, 229-230). Vi

har vært to personer under alle intervjuene. Det at begge var tilstede og hørte besvarelsen til informantene, mener vi styrker reliabiliteten i oppgaven. I etterkant av intervjuene sjekket vi at vi hadde samme forståelse av svarene informantene kom med, noe vi mener også vil styrke validiteten. Under selve intervjuet valgte vi å dele opp ansvaret slik at en stilte spørsmål, mens den andre noterte. Vi valgte denne måten å intervju på både fordi det er ressurs sparende, samtidig som informanten kun trengte å forholde seg til én intervjuer, og intervjuet ble dermed mer strukturert. Ved å velge denne metoden er det viktig å tenke på at den som noterer kanskje ikke får med seg all informasjon som blir sagt, og reliabiliteten blir dermed også svekket. For å løse dette valgte vi i tillegg å ha en lydopptaker under hvert intervju. Disse lydopptakene har vi hørt på i etterkant, for å forsikre oss om at notatene stemmer overens med det informantene har sagt.

Under intervjuene har vi alltid først spurt informanten om å definere, eller si noe om hva de selv legger i begrepene “involvering”, “kommunikasjon” og “motstand”, før vi har gått videre inn på spørsmålene i intervjuguiden. Vi har vært oppmerksomme på at ved endringsprosesser hvor man møter motstand, kan både ledere og ansatte gi et litt fordreid bilde av virkeligheten basert på personlige og følelsesmessige forhold knyttet til endringene. Ved å få informantene til å definere de ulike begrepene, sikrer vi deres forståelse av begrepene, og kan ta hensyn til dette i tolkningen av dataene. Det sikrer reliabiliteten til våre data.

I etterkant av intervjuene valgte vi å formidle de direkte sitatene videre til informantene, som danner utgangspunktet for analysen. Dermed hadde de mulighet til å kommentere om vi hadde forstått dem riktig og eventuelt korrigere vår forståelse. Ved å gjøre dette sikrer validiteten og troverdigheten til våre funn (Johannessen et al. 2010, 230).

#### **4.4.5 Overførbarhet**

Overførbarhet eller ekstern validitet, dreier seg om funnene kan ha en overføringsverdi til andre sammenhenger. Det vil si om funnene har gyldighet utover den konteksten og utvalget man har undersøkt i, og om funnene kan sies å være anvendbare i andre sammenhenger (Johannessen et al. 2010, 233-234). Da dette er en liten undersøkelse innenfor en bedrift, vil våre funn ikke kunne generaliseres. Det er likevel trolig at funnene kan være anvendbare og ha en ekstern validitet for lignende bedrifter innenfor samme bransje.

## 5. Analyse og drøfting: En analyse av Unikum AS

Analysekapittelet vil presentere våre resultater knyttet til problemstillingen “*hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for å gjennomføre en endringsprosess på en god måte?*”. Som nevnt tidligere valgte vi å intervju informanter både på ledelsesnivå og medarbeidernivå i Unikum AS. Målet var å få et nyansert bilde av hvordan ledelsen mener de har kommunisert og involvert de ansatte i endringsprosessen, og medarbeidernes opplevelse av kommunikasjon og involvering.

Vi har valgt å dele opp analysedelen i fire deler, som tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene (punkt 1.3). Vi vil først presentere hvordan det er blitt beskrevet for oss at kommunikasjon og involvering har foregått i endringsprosessen (punkt 5.1). Deretter vil vi gå nærmere inn på hvordan ledelsen mener de har kommunisert og involvert (punkt 5.2), før vi ser på hvordan medarbeiderne har opplevd kommunikasjon og involveringen (punkt 5.3). Til slutt vil vi se på “betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosesser” (punkt 5.4). Vi vil knytte forskningsspørsmålene opp mot aktuell teori, som vil utgjøre grunnlaget for analysen og besvarelsen av problemstillingen vår.

### 5.1 Kommunikasjon og involvering i endringsprosessen

Kommunikasjon har mye å si for hvordan endringsprosessen forløper, og dermed også resultatet av endringen (Kotter, 1995). En leder presiserer dette ved å si at “*kommunikasjon har alt å si for at endringen skal kunne bli vellykket. Både fra start til slutt og etter slutt*” (Leder 1). Dette synliggjør at ledelsen i Unikum AS mener kommunikasjon er viktig i endringsprosesser og at endringsprosesser krever kontinuerlig kommunikasjon. Videre vil vi se på hvordan kommunikasjon og involvering har foregått i endringsprosessen, og se dette opp mot Kotters (1995) og Lewins (1951) teorier om endringsprosesser.

Gjennom forskriftsendringene fra direktoratsnivå (Arbeidsdepartementet 2013; Endr. i forskrift om arbeidsmarkedstiltak 2016) og signalene som kom fra bransjen, ble det klart at Unikum AS måtte gjøre noen strategiske endringer i organisasjonsstruktur for å møte de ytrestyrte endringene i bransjen. For å skape en felles forståelse for nødvendigheten av omorganisering, og forberede organisasjonen på disse varslede endringene, valgte ledelsen i Unikum AS å arrangere flere workshops med nøkkelpersoner fra ledergruppen, mellomledere og ansatte. En leder sier at “*workshopene handlet om å skape en felles virkelighetsforståelse,*

*som skulle være grunnlaget for forståelsen om hvorfor vi måtte omorganisere bedriften"* (Leder 3). Daglig leder formulerte dokumentet "Felles virkelighetsforståelse i Unikum AS" i etterkant av workshopene, som ble sendt ut og gjennomgått med alle ansatte. En del av virkelighetsforståelsen omhandlet nødvendigheten av å omorganisere bedriften, for å møte de nye endringene i markedet.

Som vi har sett, har Unikum AS gjennom å utvikle en felles virkelighetsforståelse jobbet for at organisasjonen og de ansatte skulle få en felles forståelse for hvorfor endring gjennom omorganisering av bedriften var nødvendig. Dette kan sees i sammenheng med Kotters trinn 1, hvor viktigheten av å forankre nødvendigheten av endringen hos ansatte blir presisert. En måte å gi de ansatte en felles forståelse av at endringen er nødvendig, er å ha en tydelig visjon og strategi, og formidle denne, jf. Kotters trinn 3 og 4. Dette kan gi de ansatte et mål for endringene, og informasjonen fra ledelsen kan oppfattes tydeligere (Kotter 1995). For å forankre virkelighetsforståelsen og tydeliggjøre målet for endringen, er bruk av nøkkelpersoner sentralt, jf. Kotters trinn 2. Under intervjuene med ledelsen ble det nevnt at mellomlederne ble aktivt brukt som nøkkelpersoner under endringsprosessen. Det er *"viktig å høre på mellomlederne som kjenner sine egne ansatte, slik at man kan legge kommunikasjonen på det nivået de ansatte forventer"* (Leder 3). Involvering av nøkkelpersoner står sentralt for å få ansatte til å støtte opp om endringene ledelsen ønsker å gjennomføre (Kotter 1995).

I etterkant av at dokumentet «Felles virkelighetsforståelse i Unikum AS» var presentert og gjennomgått i avdelingene, ble det arrangert flere workshoper hvor ledelsen, tillitsvalgte (FLT), verneombudet og ansatte var invitert inn for å diskutere kriterier for ny organisasjonsmodell. Det ble holdt flere møter med avdelingsledere og mellomledere, samt allmøter for alle ansatte, hvor forskriftsendringene, ideene fra workshopene og forslag til ny organisasjonsmodell ble presentert. En leder sier at *"vi hadde en del fellesmøter / allmøter der vi både på avdelingsnivå og organisasjonsnivå la frem hovedpunkter vi hadde kommet frem til i virkelighetsforståelsen, men hadde også store workshops i forhold til organisasjonsmodell og organisering"* (Leder 1). En annen leder sier at *"sett fra ledelsens side, finner vi igjen veldig mye av det som er utkommet av innspillene fra workshopene. Ser på dette positivt, fordi de ansatte har eierskap til beslutningene"* (Leder 3). Etter flere workshoper med utforming av ny organisasjonsmodell, ble det sendt ut et informasjonsskriv til alle ansatte som også ble gjennomgått på fellesmøte og lagt ut på bedriftens intranett. Som



vi ser, har ledelsen i Unikum AS dermed involvert og ført en toveiskommunikasjon med de ansatte i endringsprosessen gjennom deltakelse i workshoper og fellesmøter. Ledelsen har samtidig supplert med enveiskommunikasjon gjennom informasjonsskriv og oppslag på bedriftens intranett.

Selv om flere i ledelsen mener de har vært tydelige i å kommunisere ut innspillene fra workshopene, er det flere av medarbeiderne som uttrykker at det ikke har blitt kommunisert godt nok hvilke resultater fra workshopene som er blitt videreført. En medarbeider sier at det *"må være på det klare at man kan ha workshops, men vær tydelig på at dette er ikke det endelige, og det er noe som kan endres"* (Medarbeider 6). Dette indikerer at det er av ulik oppfatning, mellom ledelsen og de ansatte, i forhold til om kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte har vært tilstrekkelig og tydelig nok. Dette vil vi komme tilbake til under punkt 5.2 og 5.3.

Omorganiseringen som Unikum AS har vært igjennom har vært omfattende og tatt lang tid. Likevel sier flere ledere at endringen *"har vært en fremtidsrettet prosess, som ledelsen mener rustet oss for fremtiden"*, og som er nødvendig for *"at bedriften skal overleve"* (Leder 3). Selv om det har vært en lang prosess, sier flere ledere at bedriften trengte tiden fordi *"organisasjonen er vant til organisk forandring"* (Leder 3). En organisk forandring skjer over tid, og endringene i Unikum AS har tidligere *"utviklet seg innenfra"* (Leder 3). I omorganiseringen som har skjedd nå, var det ytrestyrte krefter som drev endringen, og en leder sier at *"når det kommer trykk utenfra, så har det vært mye tøffere. Folk har vært endringsvillige så lenge de har bestemt takten og innholdet selv"* (Leder 4). Dette sier noe om at bedriften har møtt større motstand mot endringer når drivkreftene er ytrestyrte enn tidligere når endringene har vært initiert ut fra interne forhold. Det som er interessant å se på er hvordan kommunikasjon og involvering har bidratt til å redusere motstand. Dette da reduksjon av motstand står sentralt for å muliggjøre endring og er viktig for å gjennomføre en god prosess (Jacobsen 2017).

## **5.2 Hvordan mener ledelsen de har kommunisert og involvert medarbeiderne?**

Lederes forståelse av hva kommunikasjon og involvering egentlig er kan ha innvirkning på hvordan man kommuniserer. Hvordan ledelsen kommuniserer har innvirkning på hvordan endringsprosessen forløper i forhold til om den får tilslutning i organisasjonen, eller i hvilken grad endringen møter motstand (Kongsvik 2006, 1). Vi vil derfor først analysere ledelsens

forståelse av kommunikasjon og hvordan ledelsen mener de har kommunisert, før vi går inn på ledelsens forståelse av involvering under endringsprosessen.

### 5.2.1 Kommunikasjon

Ut i fra intervjuene virker det som at de fleste lederne har en felles forståelse av kommunikasjon, og en enighet om at god kommunikasjon er viktig i endringsprosesser. I teoridelen nevnte vi at meningsgiving og meningsskaping er en viktig del av kommunikasjon i endringsprosesser. Det er viktig at de ansatte får tilstrekkelig med informasjon (meningsgiving), men også at de forstår hvorfor endringen er nødvendig (meningsskaping) (Lewin 1951). En leder presiserer at *"kommunikasjon er kjempeviktig. Det å gi de ansatte, som er ledelsens ansvar, en forståelse for hvorfor vi gjør endringene. Forankring"* (Leder 2). En annen leder presiserer at: *"kommunikasjon er dialog i stor grad"* (Leder 4). Dette synliggjør at kommunikasjon gjennom å gi informasjon ikke er tilstrekkelig ved endringer. Det som er sentralt er å kommunisere på en slik måte at ansatte får en forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Dette krever dialog-basert kommunikasjon slik at ledelsen kan oppfatte misforståelser og oppklare uklarheter rundt endringen. Både Kotter (1995) og Lewin (1951) presiserer nødvendigheten av dette i sine modeller, Kotters modell trinn 1 og i Lewins "opptiningsfase". Flere ledere presiserer viktigheten av kommunikasjon under intervjuene, og en leder sier at kommunikasjon er *"viktigere enn man tror, og man må si ting oftere enn man orker å høre sin egen stemme"* (Leder 1). Det kan aldri bli gitt nok informasjon, og ansatte trenger mer informasjon og kommunikasjon i endringsprosesser da endringer genererer usikkerhet.

Under en endringsprosess kan man aldri få kommunisert nok. Sentralt er å gjenta informasjon, samt gi samme informasjon til alle, for å øke ansattes tillit til ledelsen. Tillit er særlig viktig ved endring da ansatte allerede står i en usikker situasjon. Under intervjuene nevnte mange av lederne tillit, og viktigheten av å *"synliggjøre at vi ikke har en skjult agenda"* (Leder 1). Det kan gjøres gjennom å kommunisere tydelig, og *"til og med å informere at du ikke har mer informasjon å gi, som gir en følelse av å bli tatt på alvor"* (Leder 3). Tillit er noe som ofte blir svekket under endringsprosesser, fordi endring kan bli sett på som en trussel om man ikke har forståelse for hvorfor endringen er nødvendig (Karp 2014, 199). Flere av lederne var klar over at det har vært et tillitsproblem til ledelsen før endringsprosessen startet, og at dette har vært en utfordring knyttet til grad av motstand. Samtidig nevnte også mange av lederne at ved å ha en bevissthet rundt tillitsproblemet, kunne

man styrke tilliten ved å ha fokus på god kommunikasjon og meningsskapning, for å gi økt forståelse for hvorfor endring er nødvendig (Karp 2014).

Ledelsen er klar over at noen ansatte føler det ikke har vært tilstrekkelig kommunikasjon, men synes det er vanskelig å vite hvorfor. Dette synliggjør vanskeligheten ved å slå fast hva som er god kommunikasjon og hva som er tilstrekkelig kommunikasjon i endringsprosesser. En leder presiserer at *"jeg mener at vi brukte god tid, informerte grundig og ga folk gode muligheter til å forstå hvorfor man skal inn i en sann prosess"* (Leder 2). En annen leder mener en stor utfordring har vært at *"vi har vært tydelige, også stadig vekk møter innspill på at vi kanskje ikke har informert godt nok"* (Leder 2). Det er vanskelig å vite hva som er "godt nok". Ansatte kan oppfatte informasjon og kommunikasjon forskjellig. Det handler om viktigheten av at kommunikasjon både handler om informasjon, men også overføring av mening (Kaufmann og Kaufmann 2015).

### **5.2.2 Involvering**

På samme måte som med kommunikasjon, hadde også de fleste lederne samme oppfatning av hva involvering vil si. *"Komme med dine meninger og innspill og oppleve å bli hørt"* (Leder 1). Samtidig presiserte også de fleste lederne at *"det å bli hørt ikke vil si det samme som å få viljen sin"* (Leder 3). Dermed skiller de på det å bli involvert og det å få viljen sin, som kan ha sammenheng med grad av involvering. Det er også viktig at ledelsen er tydelige på å formidle hvorfor endringen er nødvendig, noe som kan gjøres gjennom involvering. Det å skape en endringsforståelse er dermed viktig før og under endringsprosesser. Kotters 8-trinnsmodell legger stor vekt på dette som en viktig del av modellens første trinn (Kotter 1995). I starten av endringsprosessen hos Unikum AS var det fokus på å skape en endringsforståelse gjennom fellesmøter og workshoper. Det ble også fokusert på at *"tidlig involvering vil gi oss en bedre forutsetning for å lykkes"* (Leder 3). En leder sier: *"Hva ligger til grunn for at vi må endre oss? Gi de ansatte mulighet at de kjenner seg involvert og være en del av prosessene"* (Leder 2). Her fokuserte ledelsen på å bruke involvering som et verktøy for å skape forståelse, som vil si fokus på meningsskapning. Involvering skaper forståelse og eierskap. Dette øker drivkrefter og minsker motkrefter til endring.

Unikum AS valgte å involvere mye i starten av endringsprosessen, gjennom å åpne for mulighet til å delta på ulike workshoper hvor de ansatte kunne si sine meninger og påvirke en

ny organisasjonsstruktur. En leder sier at *"det er vanskelig å vite hvor mye vi skal involvere og i hvilke stadier. Vi valgte å involvere mye i starten og kanskje ikke så mye underveis"* (Leder 1). Vi har tidligere nevnt at god kommunikasjon og involvering er sentrale tiltak for å redusere motstand (Kotter og Schlesinger 2008). Likevel nevner flere av lederne at den brede graden av involvering kan ha skapt større motstand. Vi kommer dermed inn på graden av involvering. Ved å involvere bredt i starten av endringsprosessen, skaper man en forventning blant de ansatte til videre involvering i endringsprosessen. Som en leder sier *"det skaper jo forventninger at man går så bredt ut hele veien. Når man da skal begynne å konkludere og konkretisere, blir det mindre grad av involvering. Da kan jo motstanden øke, fordi da får de følelsen at de ikke har blitt involvert. Interessant at det kan slå kontra"* (Leder 2). Unikum AS er en relativt liten bedrift, og under samtale med flere av lederne nevner de at det ville vært rart å ikke involvere mye i starten. Grad av involvering er situasjonsbestemt (Kotter 1995), og i Unikum AS sitt tilfelle var det naturlig med bred involvering i startfasen, for å skape størst mulig forståelse for endringsprosessen.

### **5.3 Hvordan har medarbeiderne opplevd kommunikasjonen og involveringen?**

Budskap i informasjon og kommunikasjon vil kunne oppfattes ulikt fra person til person. Det er derfor viktig at ledelsen kommuniserer tydelig for å unngå misforståelser. Selv om ledelsen mener de har kommunisert tydelig, kan kommunikasjonen bli oppfattet ulikt hos medarbeiderne. I denne delen av analysen er målet å analysere hvordan medarbeiderne i Unikum AS har opplevd kommunikasjonen og involveringen i endringsprosessen.

#### **5.3.1 Kommunikasjon**

Som nevnt i teoridelen er det viktig å huske på at kommunikasjon både handler om informasjon og overføring av mening. En fallgrube ved kommunikasjon er å kun informere, og glemme at dette kan oppfattes ulikt fra person til person. En medarbeider sier at: *"jeg føler at det har vært gode intensjoner om å ha god informasjon, men jeg føler likevel at det ikke har blitt informert godt nok"* (Medarbeider 1). En annen medarbeider sier at *"informasjonen var grei, men må følge den opp"* (Medarbeider 4). Det interessante her er å se på om det er mangelfull informasjon, eller om det er mangelfull kommunikasjon. En annen medarbeider sier: *"daglig leder la jevnlig ut hvor langt vi var kommet og hva som skjedde. Men tenker det var litt enveis. Ledelsen var lite synlig, og det har vært det jeg har savnet mest i prosessen. Var ikke rundt og snakket, og fulgte opp informasjonen de kom med. Mer informasjon enn kommunikasjon"* (Medarbeider 4). Ved endringer trengs det større grad av

det Larkins kaller “small-communication”, eller tettere kommunikasjon i form av blant annet dialog. Slik som flere medarbeidere beskriver, har Larkins “big-communication” vært mer i fokus, med mye fokus på informasjon (Larkin & Larkin 2004). Gjennom flere møter og workshoper har ledelsen en forståelse av at de har gitt god informasjon til alle ansatte. Likevel savner flere medarbeidere god kommunikasjon, og en medarbeider sier: *“Bedriften trenger bedre kommunikasjon. Hyppige møter er nødvendigvis ikke så viktig, men en jevn kommunikasjonsflyt som man kan gå inn å se på”* (Medarbeider 3).

Mange medarbeidere har nevnt at det har vært et fravær fra ledelsen under endringsprosessen. Flere savner at ledelsen *“går rundt og viser seg, og ikke kun er tilstede når man kommer med beslutningen”* (Medarbeider 6). Kotter poengterer viktigheten av “walk-the-talk” fra ledelsen, som er en viktig del av kommunikasjon (Kotter 1995). Flere medarbeidere nevner at de savner dette, og mener at dersom ledelsen viser seg, lurer på hvordan medarbeiderne har det, og jobber litt med de ansatte, vil dette styrke kvaliteten på god ledelse - *“det handler om å gå rundt og bry seg”* (Medarbeider 1) ved å *“gå ut til de ansatte og vise at man er interessert i hva de ansatte tenker og opplever”* (Medarbeider 4). Gjennom “walk-the-talk” går ledelsen foran som en god rollemodell, som er viktig for å gjennomføre en endring (Karp 2014, 203-204). Ledelsen får da signalisert til medarbeiderne at endringen er nødvendig og ønskelig.

Ved gjennomføring av endringsprosesser er det viktig at ledelsen har formulert og formidlet en endringsvisjon og en strategi (Kotter 1995). En medarbeider uttrykker at bedriften og ledelsen må være *“mer tydelighet på visjon. Hva er det bedriften vil? Må ha noe å se frem mot”* (Medarbeider 5). Dette tyder på at ledelsen ikke har klart å kommunisere endringsvisjonen tilstrekkelig. Medarbeidere trenger å forstå hvor bedriften vil, og hva som er en ønsket fremtid for bedriften. Ved å skape forståelse for endringsvisjonen og hvorfor endring er nødvendig, øker man sannsynligheten for å få de ansatte motivert til å gjennomføre endringen og dermed styrke drivkreftene til endring. Når ansatte ikke forstår nødvendigheten eller målet med å endre, kan dette generere motstand mot endring (Kotter 1995).

### **5.3.2 Involvering**

Involvering blir definert av en medarbeider som *“at den enkelte får lov til å komme med sine meninger, løfte sine spørsmål, være med, komme med forslag, og få en følelse at man er med på å beslutte i beslutningsprosessen”* (Medarbeider 1). Denne definisjonen har mange

likhetstrekk med hvordan flere fra ledelsen definerte involvering. En tydelig forskjell er at ingen av medarbeiderne nevnte i definisjonen sin at involvering ikke er det samme som å få viljen sin, noe som mange av lederne la stor vekt på. Dette er en interessant forskjell i definisjonene, som med fordel kunne ha blitt klargjort tidlig i endringsprosessen.

Flere ansatte nevner under intervjuene at de savner involvering. En medarbeider sier at *"skal det skje store omveltninger som berører ulike avdelinger, er det naturlig at man spør de som jobber på avdelingen."*, og at dette *"handler om å involvere de ansatte der de er i sin rolle på arbeidsplassen"* (Medarbeider 1). Definisjonen fra flere ordbøker på involvering er som tidligere nevnt *"inngå, delta, være med"* (NEL, lesedato: 29.04.2017). Denne definisjonen kan vi se i sammenheng med det flere av medarbeiderne sier, om viktigheten av å involvere medarbeiderne *"der de er"*. For at medarbeiderne skal kunne delta og påvirke endringsprosessen, som er et mål ved involvering, må de få muligheten til å inngå, delta og være med (Kotter og Schlesinger 2008). Flere av medarbeiderne savner også involvering når det gjelder kompetanse. En sier at det har vært *"veldig lite involvering i forhold til fagkompetanse som burde vært der, grupper, team, medarbeidere. Kunne være mer involvering i forhold til kunnskapen som finnes"* (Medarbeider 6).

Under gjennomføringen av workshopene var målet at alle skulle få delta og si sine meninger. Likevel er flere usikre på resultatet av workshopene og en medarbeider nevner at *"jeg vet ikke om vi i etterkant følte at workshopene ivaretok de synspunktene vi hadde. Jeg er også veldig usikker på om innspillene vi kom med ble hørt"* (Medarbeider 1). Under intervjuene virker det som at flere av medarbeiderne føler at ledelsen ikke har kommunisert godt nok hvilke resultater fra workshopene som er blitt videreført. Selv om flere medarbeidere definerte involvering uten å legge vekt på at det ikke vil si det samme som å få viljen sin, er det flere som presiserer at man *"som ledelse ikke kan ta hensyn til alt. Men bør da si hva og hvorfor vi ikke har tatt hensyn til dette"* (Medarbeider 3).

#### **5.4 Betydningen av kommunikasjon og involvering i endringsprosessen**

Ut i fra intervjuene med både ledelse og medarbeidere i Unikum AS, virker det som at alle vi har intervjuet mener både kommunikasjon og involvering er vesentlig for en vellykket endringsprosess. Vi vil nå se på motstanden som har oppstått under endringsprosessen, og hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for å redusere motstand, og for å skape

en vellykket endringsprosess. Kommunikasjon og involvering har stor betydning for å redusere motstand, og for gjennomføring av endringer.

Under intervjuene definerte både ledelsen og medarbeidere kommunikasjon og involvering relativt likt. Likevel har det oppstått mye motstand mot endringen. En av lederne presiserer at endringen har ført til "en *alt for lang periode med uvisshet*" (Leder 4), med endringer i etablerte strukturer og prosedyrer. Dette har ført til usikkerhet i endringsprosessen.

Usikkerhet kan føre til motstand. Flere ledere presiserte at "*det vanskeligste å takle er de som har motstand på andres vegne*" (Leder 3). Mange i ledelsen synes denne formen for motstand var spesielt vanskelig å takle, fordi de ikke visste hvem motstanden kom fra. Det gjorde det også vanskeligere å håndtere motstanden der det var motstand. Erfaringer knyttet til motstand er noe mange fra ledelsen vil ta med seg videre - "*det å gå tettere på. Erfaringer om hva som har fungert og ikke fungert. Hva vil involvering faktisk si? Vil det si å få meningene sine? Vi må vite mer om dette i fremtiden*" (Leder 1). Flere av lederne nevner også viktigheten av å "*anerkjenne motstanden*" (Leder 2) fordi "*forslaget og resultatet kan bli bedre hvis du hører motstanden*" (Leder 4). Dette kan vi se i sammenheng med Kotters trinn 5, som handler om å fjerne hindringer. Hindringer vil si hendelser som kan hindre endringen, og dette vil ofte være i form av motstand. En medarbeider sier at "*ledelsen må finne ut hvorfor det er så stor motstand*" (Medarbeider 1). Dersom ledere klarer å identifisere og forstå motstanden vil det være mulig å fjerne hindringene jf. Kotters modell trinn 5.

For å skape forståelse er det viktig å "*kommunisere tydelig hvorfor vi gjør ting*" (Leder 2). Ved å få til dette, kan motstanden bli redusert. I Kotters trinn 6 presiseres viktigheten av å synliggjøre resultater for medarbeiderne. En medarbeider sier at det er viktig at ledelsen "*viser til resultatene de snakker om*" (Medarbeider 3). Ledelsen må synliggjøre fremgang overfor medarbeiderne, og vise til at endringene gir resultater. Hvis ikke vil motivasjonen for å fortsette endringen kunne reduseres, og endringstrykket forsvinner (Kotter 1995). Enkelte medarbeidere savner synliggjøring av resultater, og en sier at "*hvorfor fikk man ikke forespeilet mer, hvorfor tapte vi for eksempel anbudene?*" (Medarbeider 3). Dette kan synliggjøre at det kanskje ikke har vært en tilstrekkelig god kommunikasjonsflyt gjennom hele endringsprosessen.

Ut ifra intervjuene vi har hatt med medarbeidere og ledere i Unikum AS, er det tydelig at det er en felles forståelse for at kommunikasjon og involvering er viktig for en vellykket

endringsprosess. Vi har også sett at hva god kommunikasjon og involvering er, er vanskelig å fastslå. Kommunikasjon og involvering er situasjonsbestemt, og vil variere ut ifra blant annet hvilken type endring, hvor stor endring, og hvilken organisasjonskultur det er snakk om. Ledelsen må hele tiden vurdere både hvordan de skal kommunisere, men også i hvilken grad det er hensiktsmessig å involvere, under hele endringsprosessen. Ledere i Unikum AS valgte å involvere bredt i starten, før de konkretiserte med mindre involvering underveis i endringsprosessen. Enkelte medarbeidere sier de har savnet involvering. Dette kan tyde på at det ikke har blitt kommunisert godt nok hvordan selve prosessen skulle forløpe, og ikke blitt klargjort forventninger på forhånd. For å skape en god endringsprosess er kommunikasjon og involvering vesentlig. For å få til dette kan en mulighet være å klargjøre forventningene og trinnene i endringsprosessen, før man begynner gjennomføringen.

## **6. Konklusjon**

I denne oppgaven har vi brukt bedriften Unikum AS som case for å belyse vår problemstilling *“hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for å gjennomføre en endringsprosess på en god måte?”*. For å kunne svare på denne problemstillingen har vi bygget opp analysen vår gjennom intervjuer av 6 medarbeidere og 4 ledere som jobber hos Unikum AS. Analysedelen ble også koblet opp mot relevant teori innenfor endringsledelse, henholdsvis teoriene til Lewin (1951) og Kotter (1995), og teori innenfor motstand, kommunikasjon og involvering. I det følgende vil vi presentere resultatene vi har kommet frem til, gjennom å analysere dataene våre. Deretter vil vi komme inn på mulige feilkilder som kan oppstå under et kvalitativt forskningsdesign, før vi kommer med forslag til tiltak som Unikum AS kunne ha gjort annerledes under endringsprosessen. Til slutt vil vi kort presentere noen aktuelle temaer for videre forskning.

### **6.1 Resultater**

Ut ifra intervjuene vi har gjennomført, og drøfting av dataene, har vi lagt et grunnlag for å kunne svare på problemstillingen vår. Vi har drøftet kommunikasjon og involvering fra både ledelsens og medarbeidernes perspektiv, og sett på hvordan ledelse og medarbeidere ser på motstand mot endring. Det vi har kommet frem til er at flere av de ansatte ikke er tilfredse med kommunikasjonen og involveringen under endringsprosessen. Vi har sett at bedriften i stor grad har fulgt og gjennomført mange av trinnene etter Kotters 8-trinnsmodell og Lewins



modell med “opptinings-” og “gjennomføringsfasen”, men at det likevel er noe som gjør at endringene møter motstand. Flere av medarbeiderne opplever særlig at det ikke har vært tilstrekkelig kommunikasjon. Våre funn tyder på at det har vært mye fokus på å gi ut informasjon, men at det ikke har vært tilstrekkelig kommunikasjon i form av dialog mellom ledelsen og ansatte. Flere ansatte har uttrykt at de savner at ledelsen viser seg i organisasjonen gjennom “walk-the-talk” og synliggjøring av mål og resultat. Dette kan ha ført til økt motstand mot endringsprosessen.

På grunnlag av teori og analysen over kan vi konkludere med at kommunikasjon og involvering har stor betydning for at en endringsprosess blir gjennomført på en god måte, og dermed endringens suksess. Kommunikasjon og involvering står sentralt i endringsprosesser både for forståelsen av at endring er nødvendig, men også for å redusere motstand som oppstår. Dataene vi har samlet inn, gjennom å undersøke bedriften Unikum AS, utgjør grunnlaget for resultatet. Resultatet kan ikke generaliseres da det er en liten undersøkelse, men kan være til hjelp for både bedriften ved eventuelle nye ytrestyrte endringsprosesser, og for andre bedrifter i bransjen.

## **6.2 Feilkilder**

I en slik undersøkelse som vi har gjennomført kan det oppstå feilkilder under hele forskningsdesignet. En mulig feilkilde under selve gjennomføringen av kvalitative intervjuer er at intervjueren påvirker informantene for mye ved for eksempel å stille ledende spørsmål. En annen mulig feilkilde vi har tatt i betraktning er at vi som forskere kan stå i fare for å vurdere dataene i lys av våre egne tolkninger og forståelser. For å begrense denne risikoen har vi hele tiden reflektert rundt slike mulige feilkilder ved gjennomføringen av intervjuene og under analysen.

## **6.3 Tiltak**

På bakgrunn av undersøkelsen vi har gjennomført i Unikum AS har vi valgt å komme med noen anbefalinger til bedriftens ledelse. Dette er anbefalinger som vi mener er relevante for prosessen videre og eventuelt ved en ny endringsprosess.

- Flere ansatte har gitt tilbakemeldinger om at de har behov for å vite tydelig hva som er målet med det man gjør. Derfor er vår anbefaling at ledelsen har en gjennomgang av strategi og visjon med de ansatte for å synliggjøre hvor man står som organisasjon og hva som er målet med endringen og virksomheten.

- Vi har også fått flere tilbakemeldinger som viser en form for mistillit til ledelsen. Dette kan ha vært med på å generere motstand i endringsprosessen. Det vil derfor være viktig for ledelsen i Unikum AS videre og for senere endringer, å ha et fokus på å bygge opp tillit igjen. Dette ved å ha et høyere fokus på toveiskommunikasjon og være synlige ute i organisasjonen gjennom “walk-the-talk”.

#### **6.4 Videre forskning**

Ved videre forskning kunne det vært spennende å sammenligne omorganiseringsprosessen med nedbemanningsprosessen Unikum AS har gjennomført i etterkant av omorganiseringen. Det kunne da vært interessant å undersøke om det har vært forskjeller i kommunikasjon og involvering etter erfaringene ledelsen gjorde seg fra første endringsprosess med omorganisering.

Det kunne også vært spennende å undersøke om reaktive endringer kan kreve en annen form for endringsledelse, ved at det er ytre drivkrefter til endringen. Ledelsen har gitt uttrykk for at det har vært vanskelig å kommunisere tilstrekkelig og at de opplever å ha møtt på større motstand siden endringene har vært ytrestyrte. Det kunne derfor vært interessant å studere ytrestyrte endringsprosesser nærmere, og undersøke om ulike drivkrefter til endringer har innvirkning på graden av motstand og dermed behovet for kommunikasjon og involvering.

## Litteraturliste

- Arbeidsdepartementet "Flere i arbeid" St. melding nr. 46 (2013-2014) Oslo:  
Arbeidsdepartementet 2013. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-46-20122013/id733259/sec1>
- Arbeidsmarkedsloven. 2005. *Lov om arbeidsmarkedstjenester*.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-12-10-76>
- Berg, Morten Emil. 2010. *Ledelse - verktøy og virkemidler*.  
Oslo: Universitetsforlaget 3.utgave
- Difi rapport. 2014. *Erfaringar fra endringsprosessar generelt og involvering av brukarar og tilsette spesielt*. 2014:1
- Endr. i forskrift om arbeidsmarkedstiltak. *Forskrift om endring i forskrift om arbeidsmarkedstiltak*. Fastsatt av Arbeids- og sosialdepartementet 13. juni 2016.  
<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2005-10-10-1194> (lesedato:17.04.2017)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*  
Oslo: Cappelen Damm AS, 3. utgave.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2017: *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.  
Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag. 4. utgave.
- Kongsvik, Trond. 2006. "Lederkommunikasjon i endringsprosesser." *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, John P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*.  
Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger. 2008. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*.
- Larkin, Dr. TJ, Larkin, Sandar. 2004 *Communicating Big Change*.  
New York: Larkin Communication Consulting.
- Nevroleghandboka. *Involvere*. Udatert.  
<http://nevro.legehandboka.no/sok?q=involvere> (lesedato:29.04.17)
- Stangeland, Terje. 2008. *Endringsledelse*. Oslo: Human Management AS.  
<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>

Tiltaksforskriften. 2016. *Forskrift om arbeidsmarkedstiltak*. Fastsatt av Arbeids - og sosialdepartementet 11. desember 2015

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598> (lesedato: 17.04.2017)

Unikum AS. Udatert.

<http://www.unikum.no/2013-06-01-04-53-47.html> (lesedato: 16.04.2017)

Unikum AS. 2015. *Ny organisasjonsmodell*. Oslo: Unikum AS

Wojtecki, Joseph G., Richard G. Peters. 2000. *Communicating organizational change: Information technology meets the carbon-based employee unit*. San Francisco

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide Unikum Medarbeidere

#### 1. Introduksjon-/avklaringspørsmål:

- Kan du beskrive stillingen din, og hvilken rolle du har hatt under omorganiseringen?
- Har endringen hatt noe å si for deg og stillingen din?
- Hvordan vil du beskrive endringen? (Slik du oppfatter det som har skjedd)
- Var du selv positiv til endringsprosessen?
  - Opplevde du det var aksept for endringene i organisasjonen?

#### 2. Endringsprosessen:

- Når og hvordan fikk du først vite om at det skulle gjennomføres en omorganisering?
  - Hvordan ble det informert om dette?
  - Hvordan syns du tidsperspektivet har vært? For raskt? For lang tid?
- Hvordan har du som ansatt opplevd prosessen?
  - Hvor mye har du vært involvert i prosessen?
  - Har du forståelse for hvorfor det ble endringer?
- Ble det tydeliggjort hvorfor det var nødvendig med en endring?
  - Ble målet for omorganiseringen / endringen kommunisert underveis og på hvilken måte?
- Oppfatter du at omorganiseringen har vært vellykket?

#### 3. Kommunikasjon og involvering:

- Hva legger du i kommunikasjon? Hva vil det si å kommunisere?
- Hvilken betydning tenker du at kommunikasjon har i endringsprosesser?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen var mellom ledelse og ansatte under endringsprosessen?
  - Hvordan var informasjonen? Tilstrekkelig med informasjon, eller for lite?
  - Hvis du ikke følte kommunikasjonen og informasjonstilgangen i prosessen var bra/tilstrekkelig - hvordan vil du at det skulle vært og blitt gjort?
- Hva legger du i involvering? Hva vil det si å bli involvert?
- Hvilken betydning tenker du at involvering har å si for endringsprosesser?
- Hvordan har du blitt involvert i omorganiseringen?

- Kan du gi eksempler?
- Opplever du at det har vært fokus på å involvere sånn at ansatte er blitt hørt i prosessen?
- Opplever du at de ansatte har blitt involvert tilstrekkelig? Hvorfor/ hvorfor ikke? Hvordan kunne man eventuelt blitt involvert bedre?
- Det skal ha blitt gjennomført workshops der dere som ansatte kunne komme med innspill på omorganiseringen - Hva føler du det gjorde for kommunikasjonen og din egen involvering? føler du at det hjalp på kommunikasjon og involvering?
- Hva er det viktig at ledere på høyere nivå gjør i slike prosesser?
  - Føler du dine synspunkter har blitt tatt hensyn til i prosessen?

#### **4. Endringsmotstand**

- Har du opplevd at det har vært motstand mot endringene i organisasjonen?
- Hva tenker du kan være årsaker til at motstand mot endringer oppstår?
- Er det noen faser i endringsprosessen som du vil trekke frem som utfordrende/vanskelig?
- Hva ser du på som den største utfordringen i denne endringsprosessen?
- Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringer på din egen arbeidsplass? (trussel versus mulighet)
- Hvilken påvirkning tenker du kommunikasjon og involvering kan ha på motstand?
- Hvordan kan motstand bli brukt til noe positivt?

#### **Nedbemanning**

*Vi vet at da omorganiseringsprosessen var blitt fullført så skjedde det at Unikum tapte anbud og tjenester. Dette førte til at dere måtte inn i en ny endringsprosess med nedbemanning.*

- Hvordan har du som ansatt opplevd denne prosessen?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte?
- Hva kunne vært gjort annerledes?

#### **Avslutning:**

- Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre fra denne prosessen?
  - Hva har du lært?
  - Hva tenker du i ettertid er viktig i slike prosesser?
- Er det noe mer du har lyst til å tilføye? andre momenter du vil ta opp i denne sammenhengen?

## Vedlegg 2: Intervjuguide Unikum - Ledelse

### 1. Introduksjon-/avklaringspørsmål:

- Kan du beskrive stillingen din, og hvilken rolle du har hatt under omorganiseringen?
- Har endringen hatt noe å si for deg og stillingen din?
- Hvordan vil du beskrive endringen? (Slik du oppfatter det som har skjedd)
- Var du selv positiv til endringsprosessen?
  - Opplevde du det var aksept for endringene i organisasjonen?

### 2. Endringsprosessen: \_\_\_\_\_

- Når og hvordan ble det først bestemt at det skulle gjennomføres en omorganisering?
  - Hvordan informerte dere/ledelsen om dette?
  - Hvordan syns du tidsperspektivet har vært? For raskt? For lang tid?
- Hvordan har du som leder opplevd prosessen?
  - Hvor mye har du vært involvert i prosessen?
- Hvordan tydeliggjorde dere at det var nødvendig med en endring?
  - Ble målet for omorganiseringen / endringen kommunisert underveis og på hvilken måte?
- Har du møtt på spesielle utfordringer ved endring av regelverket om arbeidsmarknadstiltak?
  - For eksempel når det gjelder økonomiske ressurser, disponering av personalet, bruk av makt, egen lojalitet (til ansatte/overordnede)?
  - Hvordan har dere i så fall håndtert disse?
- Hva har dere gjort for å involvert nøkkelpersoner i bedriften, på flere nivåer, for å få med dere ansatte på endringene?
- Oppfatter du at omorganiseringen har vært vellykket?

### 3. Kommunikasjon og involvering:

- Hva legger du i kommunikasjon? Hva vil det si å kommunisere?
- Hvilken betydning tenker du at kommunikasjon har i endringsprosesser?
- Hadde dere lagt en strategi for hvordan kommunisere endringene ut til de ansatte?
  - Kan du gi eksempler på hvordan dere har gitt informasjon om endringsprosessen til de ansatte?

- Hadde dere en detaljert kommunikasjonsplan?
- Har du kommunisert en form for endringsvisjon?
- Hva var målet med workshopen? Hva er det viktig at ledere på høyere nivå gjør i slike prosesser?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen var mellom ledelse og ansatte under endringsprosessen?
  - Hvordan var informasjonen?
  - Hvordan har dere kommunisert/arbeidet med ledere på lavere nivå/mellomledere, for å sørge for at endringsprosessen blir vellykket?
- Hva legger du i involvering? Hva vil det si å bli involvert?
- Hvilken betydning tenker du at involvering har å si for endringsprosesser?
  - Hvordan har medarbeiderne blitt involvert i endringsprosessen?
  - Hadde dere en involvering plan?
  - Ser du noen utfordringer ved å involvere de ansatte i prosessen?
- Opplever du at ansatte har blitt involvert tilstrekkelig i endringsprosessen?
- Oppfatter du at dette har vært en vellykket endringsprosess?
  - Oppfatter du at personalet er fornøyd med de endringer som er iverksatt?

#### **4. Endringsmotstand:**

- Har du opplevd at det har vært motstand mot endringene i organisasjonen?
- Hva tenker du kan være årsaker til at motstand mot endringer oppstår?
- Er det noen faser i endringsprosessen som du vil trekke frem som utfordrende/vanskelig?
- Hva ser du på som den største utfordringen i denne endringsprosessen?
- Hvordan har dere håndtert motstand?
- Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringer på din egen arbeidsplass? (trussel versus mulighet)
- Hvilken påvirkning tenker du kommunikasjon og involvering kan ha på motstand?
- Hvordan kan motstand bli brukt til noe positivt?
- Er det noen utfordringer pr.dags dato?

#### **Nedbemanning**

*Vi vet at da omorganiseringsprosessen var blitt fullført så skjedde det at Unikum tapte anbud og tjenester. Dette førte til at dere måtte inn i en ny endringsprosess med nedbemanning.*



- Hvordan har du som leder opplevd denne prosessen?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte?
- Hva kunne vært gjort annerledes?

**Avsluttende:**

- Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre?
- Er det andre momenter du vil ta opp i denne sammenhengen?