

748 & 753

Omstillingsprosesser i offentlig sektor – en casestudie av Statens vegvesen (SVV2010)

***På hvilken måte har omstillingsprosessen i Statens vegvesen
påvirket de ansatte?***

Forord

Som en avslutning på vårt bachelorstudie i administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus har vi skrevet denne bacheloroppgaven. Vi har hatt tre lærerike år her på HiOA. Oppgaven er skrevet våren 2017.

Vi ønsker å takke vår veileder Abdel Magid Al-Araki for god hjelp og veiledning gjennom denne oppgaven. Videre vil vi takke vår kontaktperson i Statens vegvesen, Erik André Foss, for godt samarbeid og tilgang til dokumenter. Til slutt vil vi også rette en stor takk til informantene som stilte opp og hjalp oss å besvare denne oppgaven. Vi setter pris på at dere tok dere tid til å bli intervjuet i en travel arbeidsdag og for at dere delte så mye nyttig informasjon.

Det har vært veldig spennende og lærerikt å arbeide med denne oppgaven. Vi sitter igjen med at dette har vært en interessant og god opplevelse.

Oslo 19.05.17

Kandidatnummer: 748 og 753

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 4 |
| 1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING | 4 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING | 4 |
| 1.3 BEDRIFTSPRESENTASJON | 4 |
| 1.3.1 Omorganisering av Statens Vegvesen | 5 |
| 1.4 AVGRENSNINGER | 6 |
| 2. TEORI | 6 |
| 2.1 ENDRING | 6 |
| 2.1.1 Hva er endring? | 7 |
| 2.2 PLANLAGT OG HIERARKISK STYRT ENDRING | 8 |
| 2.2.1 Drivkrefter | 8 |
| 2.2.2 Endringens innhold | 9 |
| 2.2.3 Endringens kontekst | 10 |
| 2.2.4 Endringsprosessen | 10 |
| 2.3 MOTSTAND MOT ENDRING | 11 |
| 2.3.1 Fire faser av motstand | 11 |
| 2.3.2 Årsaker til motstand | 11 |
| 2.3.3 Positiv motstand | 12 |
| 2.4 OMSTILLINGSKURVEN | 13 |
| 2.5 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER | 14 |
| 3. METODE | 15 |
| 3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE | 15 |
| 3.2 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE | 16 |
| 3.3 METODEVALG | 16 |
| 3.3.1 Utforming av intervjuguide | 17 |
| 3.3.2 Valg av informanter | 17 |
| 3.3.3 Intervjuprosessen | 18 |
| 3.4 ETISKE HENSYN OG KRAV TIL DATA | 18 |
| 3.5 EVALUERING AV VÅR METODE | 19 |
| 4. PRESENTASJON AV DATA | 20 |
| 4.1 GENERELL INFORMASJON OM INFORMANTENE | 20 |
| 4.2 FØR OMSTILLINGSPROSESSEN | 20 |
| 4.3 UNDER OMSTILLINGSPROSESSEN | 21 |
| 4.4 ETTER OMSTILLINGSPROSESSEN | 22 |
| 4.5 ANNET | 23 |
| 5. ANALYSE OG DRØFTING | 24 |
| 5.1 FØR OMSTILLINGSPROSESSEN | 25 |
| 5.2 UNDER OMSTILLINGSPROSESSEN | 25 |
| 5.3 ETTER OMSTILLINGSPROSESSEN | 29 |
| 5.4. ANNET | 31 |
| 6. KONKLUSJON | 31 |
| LITTERATURLISTE | 34 |
| VEDLEGG | 36 |

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Bakgrunn for valg av tema er knyttet til mye av det vi har lært gjennom bachelorstudiet Administrasjon og ledelse. I løpet av studiet har vi hatt mye om organisasjonsteori og i siste semester hadde vi faget “Strategi, organisasjonsendring og endringsledelse”. Ettersom vi synes at dette faget var veldig spennende ønsket vi å undersøke dette nærmere. I tillegg er organisasjonsendring et relevant og dagsaktuelt tema. Flere organisasjoner gjennomfører stadig store og omfattende endringer, som vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Slike omstillinger kan være belastende for de ansatte. Det er mange ulike faktorer som kan være med å påvirke endringen og opplevelsen av den. Vi ønsket derfor å studere organisasjonsendring fra de ansattes perspektiv og se hvordan de påvirkes av endringer.

I denne forbindelse har vi valgt å se på en allerede gjennomført endring. En av oss kandidatene hadde sin praksisperiode hos Statens vegvesen og fikk innblikk i at de har gjennomført flere endringer. Vi så dermed en mulighet til å knytte dette til vår bacheloroppgave. En av de større endringene skjedde i 2010 og vi vil bruke denne endringen for å besvare vår problemstilling.

I det følgende vil vi presentere vår problemstilling og endringen i Statens vegvesen. Videre skal vi belyse relevant teori og knytte dette opp mot problemstillingen. Deretter redegjør vi for vårt valg av metode som vi har brukt for å forske på dette temaet. Forskningsresultatene blir nemlig utgangspunktet for vår analyse og drøfting. Avslutningsvis konkluderer vi og finner svar på problemstillingen.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for vår oppgave er som følger:

På hvilken måte har omstillingsprosessen i Statens vegvesen påvirket de ansatte?

1.3 Bedriftspresentasjon

Statens vegvesen (SVV) er en fagetat som er underlagt Samferdselsdepartementet. Det er en stor offentlig organisasjon. SVV har en rolle som samfunnsbygger og blir derfor møtt med krav og forventninger fra omgivelsene. SVV består av Vegdirektoratet og fem regioner.

Etaten har ansvar for veg og trafikk, planlegging, bygging, drift og vedlikehold av riks- og fylkesveger. De har også ansvar for å føre tilsyn og kontroll med bruken av veiene, kjøretøy og trafikanter. SVV har to overordnede styringslinjer å forholde seg til, staten og fylkeskommunen. De forholder seg til Samferdselsdepartementet når det gjelder riksveger og fylkeskommunen når det gjelder fylkesveger.¹

1.3.1 Omorganisering av Statens vegvesen

For å skrive dette avsnittet har vi tatt utgangspunkt i ”*Evalueringsrapport SVV 2010 – et år har gått*”, et internt dokument vi har fått tilgang til. Som nevnt ovenfor blir Statens vegvesen møtt med krav og forventninger fra omgivelsene, og det er dermed naturlig at det skjer endringer for å møte dette. Med virkning fra 1.januar 2010 gjennomførte Statens vegvesen en større omstilling. Bakgrunnen for dette var tredelt - det hadde ikke vært noen organisasjonsendring på flere år, man så at det var et behov for endring for å tilpasse seg fremtidige oppgaver, og som følge av forvaltningsreformen. Forvaltningsreformen trådte i kraft for å styrke fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører. Målet med forvaltningsreformen var å forsterke folkestyret og demokrati på regionalt og lokalt nivå. Ansvar for oppgaver og økonomiske overføringer ble flyttet fra staten til fylkeskommunene. Blant annet ble ansvarsfordelingen mellom stat og fylkeskommunen for veg endret. Som en følge av dette fikk Statens vegvesen flere oppgaver å utføre under styring av fylkeskommunene.

Omstillingsprosjektet fikk navnet SVV2010 og vi vil videre bruke denne forkortelsen i vår oppgave. Hovedmålsettingen med SVV2010 var “Å utvikle en organisasjon som er i god stand til å møte fremtidens utfordringer”.² Statens vegvesen ønsket blant annet å bli en god tjenesteleverandør som møter fremtidens utfordringer, løse oppgaver på en kvalitetsmessig god måte og bli en mer enhetlig organisasjon. Organisasjonen hadde noen utfordringer før omstillingen. De trengte klarere styringslinjer, ansvar og roller måtte tydeliggjøres. Det var også manglende forståelse for etatens styringssystem. Endringen førte til blant annet ny etatsledelse, nye navn på enheter, nye roller og funksjoner for ledere og nye stillingstitler. Vedlagt ligger organisasjonskart fra før (vedlegg 1) og etter (vedlegg 2) endringen, i Region Øst. Hvis man sammenligner disse ser man at det er blitt endringer i enhetene. Det ble en

¹ <http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/Om+organisasjonen> (hentet 03.03.17)

² Samlepresentasjon SVV2010 (hentet 22.02.17)

klarere struktur. Dette var en omstillingsprosess som måtte ta hensyn til to motstridende perspektiver. På den ene siden måtte Statens vegvesen, som følge av forvaltningsreformen, ivareta demokratiske hensyn. På den andre siden hadde de ansvar for at gjennomføringen skulle skje på en ressursmessig effektiv måte.

1.4 Avgrensninger

Organisasjonsendring og endringsledelse er et stort tema med mye teori. Vi har valgt å fokusere på den teorien som vi mener er relevant for vår problemstilling. Vi har også tatt utgangspunkt i lærebøker og teori som vi har blitt kjent med gjennom studiet. Vi har konsentrert oss om disse bøkene og offentlige kilder fra Statens vegvesen. Det var derfor ikke nødvendig for oss å finne mange andre kilder utenom disse.

Selv om omstillingsprosessen i Statens vegvesen ble gjennomført i 2010, fant vi fortsatt endringen relevant da det er en av de mest omfattende endringene som har blitt gjennomført. Til tross for at det var lenge siden har vi funnet mye vesentlig informasjon. Endringen gjaldt imidlertid hele virksomheten og vi har derfor ikke kunnet gå i dybden på alt som har skjedd. Ettersom vi har hatt begrenset med tid og ressurser, tok vi utgangspunkt i å finne mulige kandidater i nærområdet som har vært ansatt siden før endringen. Vi har fokusert på Region Øst, som er en av de fem regionene SVV er delt opp i.

2. TEORI

2.1 Endring

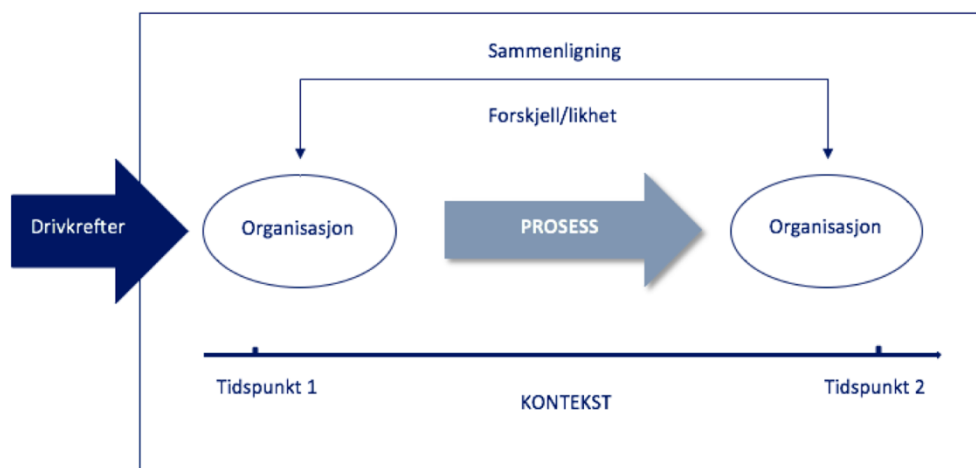
Vi finner endringer i alle sektorer og bransjer, og det har blitt noe en må forholde seg til. Det er stort endringspress fra samfunnet som organisasjoner må tilpasse seg for å delta i konkurransen og for å henge med på utviklingen (Jacobsen 2016, s. 22). Samfunnet utvikler seg hele tiden som følge av globalisering, teknologiutvikling, økologi og demografiske endringer. Dette gjør at organisasjoner også må endre seg. Det blir mer konkurranse på markedet, kundeatferden skiftes ofte, forventningene blir høyere og organisasjonene må møte dette på en god måte for å overleve (Karp 2014, s. 21). Organisasjonene har et stort endringspress for å endre og utvikle seg i takt med omgivelsene.

Det finnes ulike måter for en organisasjon å endre seg på. For eksempel endring som utvikling, livssykluser, evolusjon eller tilfeldighet. Vi skal i vår oppgave fokusere på planlagt endring.

2.1.1 Hva er endring?

Jacobsen (2016, s. 23) har definert endring som *”en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon”*. Dette gir en forståelse av at endring skjer når den formelle strukturen eller de ansattes atferd endres fra et tidspunkt til et annet.

Endring kan betraktes som en prosess der organisasjonen går fra en stabil tilstand til en annen stabil tilstand. Det er mange faktorer som tar organisasjonen fra det ene tidspunktet til det andre. Det man gjør er forskjellig på disse to tidspunktene og det har skjedd en utvikling. Organisasjoner blir ofte betraktet som stabile og trygge, det kan derfor være vanskelig å forstå hvorfor de ønsker å starte en endringsprosess som ofte kan være utrygg og risikabel. For å forstå dette må man se på hva som driver frem endring gjennom endringens drivkrefter, innholdet i selve endringen, endringens kontekst og prosessen (se figur 1) (Jacobsen 2012, s. 28-30). Figur 1 er visuelt lett å forstå og viser godt hvordan denne prosessen foregår. Vi vil først forklare planlagt endring, og deretter disse faktorene.

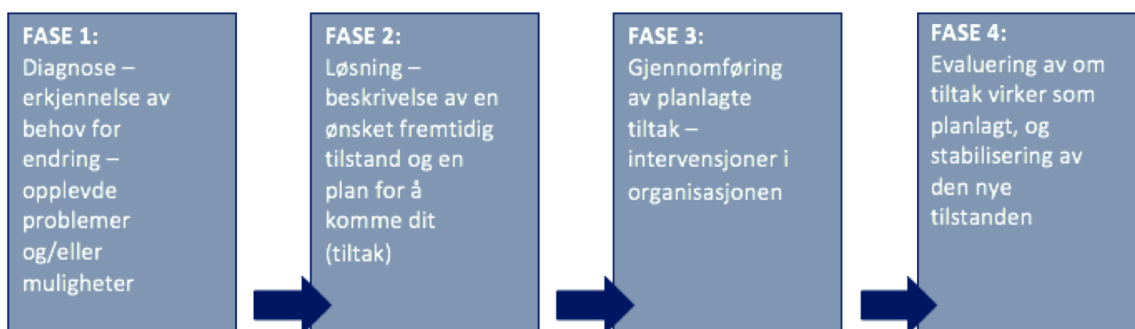


Figur 1: *Drivkrefter som starter endringsprosessen* (Jacobsen 2012, s. 28)

2.2 Planlagt og hierarkisk styrt endring

Planlagt endring bygger på at mennesker i organisasjonen, som oftest ledelsen, ser et problem, setter mål for hvordan dette kan løses og til slutt iverksetter løsningen (Jacobsen 2012, s. 38). Et kjennetegn ved planlagt endring er at noen alltid vil initiere og starte en endringsprosess, disse kalles for *endringsagenter* (Jacobsen 2012, s. 55). Ved planlagt endring er det ofte ledelsen som er endringsagenter fordi ledelsen sitter på formell makt og myndighet. De kan derfor lettere få gjennom endringen.

Planlagt endring er en prosess som går gjennom fire faser (se figur 2). I fase 1 må organisasjonen forholde seg til endringer som skjer i omgivelsene og erkjenne behovet for intern endring. Fase 2 består av at organisasjonen analyserer endringene som har skjedd i omgivelsene, setter seg mål og finner løsninger for hvordan de skal forholde seg til det. Fase 3 fokuserer på hvordan organisasjonen skal møte nye utfordringer. Og til slutt, i fase 4 iverksettes endringen og man evaluerer om endringene har løst problemene organisasjonen møtte. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 387-388).



Figur 2: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2012, s. 38)

2.2.1 Drivkrefter

Ved planlagt endring er det flere drivkrefter som påvirker behovet for endring. Man skiller mellom ytre og indre drivkrefter. Ytre drivkrefter er endringer i omgivelsene som organisasjonen ikke har kontroll over og som den må tilpasse seg. Dette er for eksempel teknologiske endringer, endringer i etterspørsel og marked, konkurranseforhold eller politiske endringer. Indre drivkrefter er interne forhold i organisasjonen som krever endring. Eksempler på dette er kompetanse, kjønn, alder, konflikter, problemer med produksjon eller sykefravær. (Jacobsen 2012, s. 54).

Som tidligere nevnt er et kjennetegn ved planlagt endring at det alltid vil være en eller flere endringsagenter som initierer og starter endringsprosessen. Dette er mennesker som ser et behov for og ønsker endring. Endringsagentene må klare å overbevise andre i organisasjonen og skape et press om at endringer i omgivelsene er en trussel eller en mulighet for organisasjonen. De fungerer derfor som en drivkraft (Jacobsen 2012, s. 59).

2.2.2 Endringens innhold

Organisasjoner er sosiale systemer som består av mennesker. Man kan se på både hvordan enkeltindivider og grupper av mennesker endrer seg. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 387) trekker frem fem forhold som endringen kan handle om:

1. Oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi
2. Organisasjonens struktur
3. Organisasjonens kultur
4. Organisasjonens demografi
5. Produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring

Alle disse elementene utgjør et hele og vil derfor påvirke hverandre dersom et eller flere forhold endres. Noen av forholdene vil være lettere å endre enn andre. Det vil for eksempel være lettere å endre systemer og maskiner enn de ansattes atferd. Jacobsen (2012, s. 70) hevder at man ofte må endre atferden til de ansatte for å gjøre noe med resultatet. Mennesker vil alltid lære noe nytt, endre holdninger og tankemåter. Som et resultat av dette vil organisasjoner alltid utvikles og endres. Det er derimot ikke en lett oppgave å endre atferden til de ansatte, men det kan gjøres ved å endre de formelle eller uformelle elementene i organisasjonen.

Organisasjonens formelle elementer kan betegnes som strategi, systemer og strukturer, som for eksempel individuelle stillingsbeskrivelser, grupperinger og beslutningssystemer. De formelle elementene gir retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre og atferden blir dermed mer forutsigbar (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 71). Organisasjonens uformelle elementer er derimot organisasjonens kultur som omfatter felles normer, verdier, holdninger og oppfatninger. Det er ofte vanskeligere å endre de uformelle elementene sammenlignet med de formelle. Fordi uformelle elementer, som vi har sett på, handler om mennesker og hva de gjør og mener. Det er vanskeligere å gripe inn i dette for å endre.

2.2.3 Endringens kontekst

Konteksten er knyttet til endringens sammenheng. Det er viktig å forstå endringens kontekst fordi den kan gjøre det lettere eller vanskeligere å endre organisasjonen. Det er først ved en forståelse av hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i, det blir mulig å lage strategier til denne sammenhengen. (Jacobsen 2012, s. 116).

Det er vanlig å skille mellom organisasjonens indre og ytre kontekst. Den indre konteksten handler om ulike kjennetegn ved organisasjonen, for eksempel teknologi, strategi, struktur, kultur og lignende som viser hva slags organisasjon det er. Den ytre konteksten er organisasjonens omgivelser og interesser. Organisasjonens omgivelser kan betraktes ut fra to forhold, tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene er forhold som påvirker organisasjonens evne til å løse oppgaver gjennom for eksempel ressurstilgang, oppgaveutførelse og salg. De institusjonelle omgivelsene er omgivelsenes forventninger til organisasjonens funksjonalitet og utseende. (Jacobsen 2012, s. 109). Den indre og ytre konteksten er viktig fordi den legger begrensninger på, og åpner muligheter for hvordan endring kan skje.

2.2.4 Endringsprosessen

Endringsprosessen består av mennesker som samhandler og handler over tid. Når vi snakker om endring som en prosess er det noen elementer som er viktig å forstå. Planlagt endring er ikke noe som plutselig skjer, det er noe som utvikler seg over tid. Prosessen har et definert start- og sluttidspunkt, men hvor lang tid det burde gå er vanskelig å definere. (Jacobsen 2012, s. 119).

Endringsprosessen kan ses på fra et proaktivt eller reaktivt perspektiv. En proaktiv organisasjon forventer endringer eller en hendelse i omgivelsene og handler før de må. De endrer seg altså *før* hendelsen skjer. En reaktiv organisasjon endrer seg derimot som et resultat av noe som har skjedd innad i organisasjonen eller i omgivelsene som de må tilpasse seg til. Her skjer endringen *etter* hendelsen. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 390)

Det er også sentralt i prosessen at endringen er startet av en eller flere endringsagenter. De har en stor utfordring med å få med seg de ansatte for å gjennomføre endringen de ønsker (Jacobsen 2012, s. 117). Det er nemlig en stor mulighet at de møter motstand.

2.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker som man kan forvente og må være forberedt på i en endringsprosess. Mennesker er naturlig redde for det ukjente og forandringer, og vil derfor ofte motsette seg endringsinitiativet. Ved omstilling går man ut av normalsituasjonen. Man kan dermed se endringen som en trussel og noe ukjent. Motstand vanskeliggjør gjennomføring av omstillingsprosesser. Det kan imidlertid minske motstanden og bli lettere å gjennomføre dersom man inkluderer de ansatte og hører på deres synspunkter. Endring vil uansett alltid frembringe en eller annen form for motstand (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 382).

2.3.1 Fire faser av motstand

Motstand er et vidt begrep og kan omhandle mye. Mennesker vil alltid reagere ulikt, og det finnes derfor ulik grad av motstand. Jacobsen (2012, s. 130) viser til en figur med fire faser av motstand, der intensiteten øker fra fase til fase. Første fase er apati eller likegyldighet. I denne fasen er motstanden relativt svak, som kjennetegnes ved manglende interesser og likegyldighet. Dette er en vanlig form for motstand. Den andre fasen er passiv motstand. Her blir motstanden noe mer tydeligere. Man uttrykker negative og kritiske tanker, handlinger og synspunkter på endringen. Etter dette kommer fase tre, aktiv motstand. I denne fasen blir motstanden enda sterkere og vises typisk gjennom sterke kritiske ytringer, boikotter og protester. Den fjerde og siste fasen er aggressiv motstand. Denne fasen kjennetegnes ved en aktiv form for motstand, ved for eksempel voldsomme streiker, sabotasje og direkte ødeleggelse.

2.3.2 Årsaker til motstand

Det finnes mange ulike årsaker til at motstand kan oppstå. Det er viktig å forstå hvorfor mennesker motsetter seg endring, for å kunne påvirke og gjøre gjennomføringen enklere. En hovedutfordring er å velge en endringsstrategi som enten minsker motstanden eller gjør det mulig å tvinge gjennom endringen. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 395). Det finnes mye litteratur om årsaker til motstand, men vi har valgt å trekke frem noen av de vi mener er mest relevante for vår oppgave, basert på Jacobsen (2012, s. 131-139) og Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 392-394).

En viktig årsak til motstand er faglig uenighet. Det vil si at man er uenig i selve endringen på grunn av sitt faglige ståsted. Man ser ikke behovet og er heller ikke enig i løsningen på problemet.

En annen årsak er frykt for det ukjente. Som nevnt er mennesker naturlig redde for det ukjente og en omstilling vil føre til mye usikkerhet. Man er usikker på hva endringen vil bety for en selv, hva som forventes og nye oppgaver og krav.

Tap av personlige goder er en årsak til motstand fordi det kan føre til økonomisk tap, hindre karrieremuligheter eller føre til en mer tøffere og stressende jobb. For eksempel hvis endringen fører til sammenslåing eller en flatere struktur vil det bli færre muligheter til opprykk og forfremmelse. I noen tilfeller fører endring også til nedbemanning og den enkeltes stilling forsvinner.

I endringsprosesser er det også vanlig at det kreves ekstraarbeid. Det kreves ofte ekstra ressurser og innsats som kan medføre en følelse av sterkere arbeidspress. Samtidig som man lærer de nye måtene å jobbe på, må man også avlære seg de gamle metodene. Dette kan være ekstra belastende fordi det blir dobbeltarbeid.

Tap av identitet er også en kilde til motstand. Organisatoriske endringer kan føre til at man må endre arbeidsoppgaver, bytte kontor eller bygning. Ofte kan man føle en identitet til arbeidsoppgaver og fysisk miljø. Påvirker endringen denne identiteten kan man føle det som en trussel. Dette kan også føre til at sosiale bånd med kolleger brytes. Det er da naturlig å oppleve endringen som negativ.

Ved organisasjonsendring vil ofte maktforholdene endre seg. Endrede maktforhold kan føre til at man mister beslutningsmyndighet og at innflytelsesmulighetene minsker. Spesielt de som mister makt vil motsette seg endringen.

2.3.3 Positiv motstand

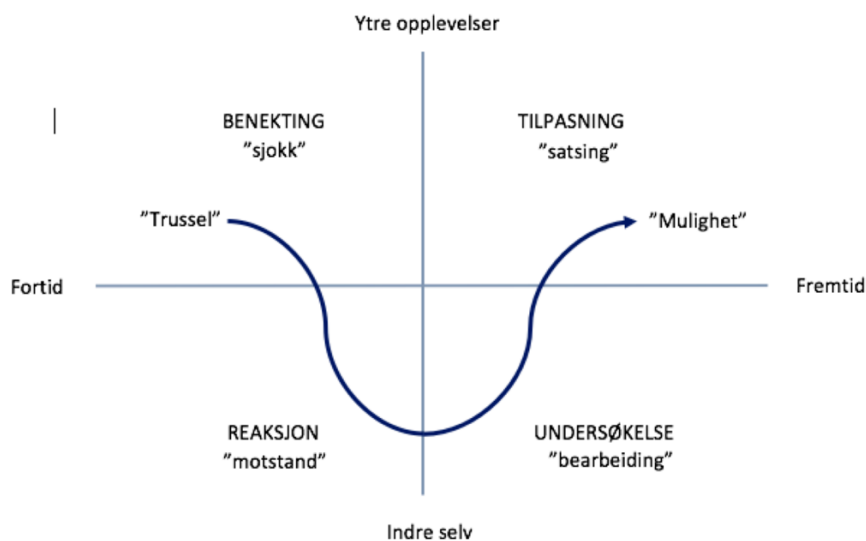
Motstand er ikke nødvendigvis alltid negativt. Det finnes også positive sider ved å møte motstand. Ved at de ansatte uttrykker sin uenighet åpner det for en kritisk debatt som vil gi rom for ny informasjon og nye innspill. Dette kan endringsagentene ta til etterretning og

eventuelt gjøre noe annerledes. Motstand blir positivt dersom man aksepterer de ulike oppfatningene. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 395).

2.4 Omstillingskurven

Omstillingskurven er en kjent modell og teori som viser hvordan endring kan skje i fire faser, der figuren illustrerer et reaksjonsmønster (se figur 3). Reaksjonsmønsteret består av fasene benektelsesfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen. Denne prosessteorien bygger på kunnskap om hvordan mennesker kan reagere på uforutsette, sjokkerende og traumatiske hendelser. Ved en omstillingsprosess vil det variere fra person til person hvor lang tid det tar å komme seg gjennom de fire fasene. Dette avhenger av både individuelle forskjeller og organisasjonens håndtering av omstillingsprosessen. (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 379).

Den første fasen kalles benektelsesfasen eller sjokkfasen. Mennesker kan ofte se på endring som en trussel og noe fremmed. Det faller en naturlig å benekte at ting skal gjøres annerledes og man avviser derfor hendelsen. Den andre fasen er reaksjonsfasen. I denne fasen utløses mental motstand og sterke reaksjoner fordi man ser realiteten i hva som skal skje. Reaksjonene kan være fortvilelse, sinne, angst og tristhet. Neste fase er undersøkelsesfasen. Her har man erkjent det vanskelige og ser gradvis fremover. Man bearbeider prosessen og leter etter nye muligheter. Til slutt har vi tilpasningsfasen. De ansatte opplever en mer stabil situasjon og engasjerer seg mer aktivt i sin nye fremtid. Det kan også være at de får en mer positiv innstilling og satser på endringen. (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 379).

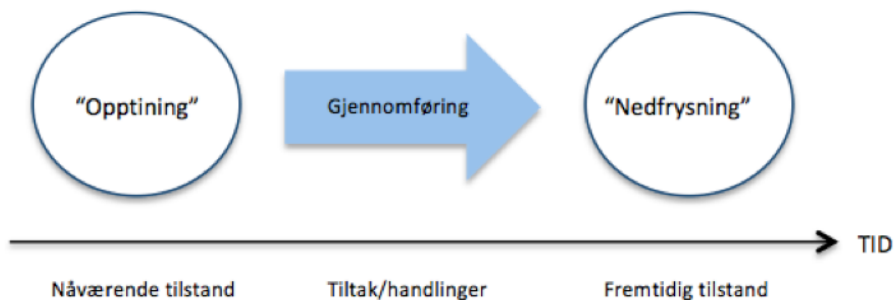


Figur 3: *Omstillingskurven* (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 379)

2.5 Ledelse av endringsprosesser

Ledelse er et sett handlinger som utøves med hensikt for å påvirke medarbeidere til å jobbe mot organisasjonens langsiktige mål og påvirke deres atferd. Det er viktig og nødvendig for alle organisasjoner å ha en ledelse som skaper visjon, mening og retningslinjer for hvordan organisasjonen kan utvikle seg. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 418).

Ledelse er spesielt viktig i endringsprosesser, fordi endring representerer noe nytt og ofte et brudd med det gamle og normalsituasjonen. Det er derfor viktig at personer med myndighet og makt da kan ta beslutninger i disse periodene. Endringsledelse skiller seg fra vanlig ledelse. Det er en egen form for ledelse som er situasjonsbestemt, noe man bare gjør i gitte situasjoner. Jacobsen (2012, s. 183) definerer endringsledelse som *”(...) de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring”*. Det handler altså om de aktivitetene som endringsagentene utøver i prosessen. Teoretikeren Kurt Lewin skisserte en modell han kaller ”endring gjennom tre steg”. Denne modellen er brukt for å vise hvor viktig endringsledelse er i de tre stegene ”opptining”, ”gjennomføring” og ”nedfrysning”. I følge Jacobsen (2012) fokuserer endringsledelse i hovedsak på de to første fasene.



Figur 4: Lewins tre-steg-modell for endring. (Jacobsen 2012, s. 184)

Opptiningsfasen handler om perioden før endringen skjer. Det er viktig at endringslederen skaper et klima og klarhet for endringen, og en oppfatning om at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen 2012, s. 185). Man ønsker at menneskene i organisasjonen skal se behovet for endringen og konsekvensene av å ikke endre seg. Endringsagentene må skape et klima som viser at endringen er løsningen på problemene og skaper en forbedring. Det dreier seg om å

danne en felles oppfatning, ved at lederen kommuniserer og formulerer en forståelse for endringen, kalt meningsskaping (Jacobsen 2012, s. 187). I meningsskapingen er det to forhold som står sentralt – fortolkning av fortiden og fortelling om fremtiden. Fortolkning av fortiden handler om å vise til dårlige resultater og skape en krisefølelse i organisasjonen. Dette gjøres for å skape en opplevelse av at nåværende situasjon er en tilstand man ikke ønsker. Fortelling om fremtiden dreier seg om å tegne en fremtidig ønsket tilstand, skape en visjon som er motiverende og inkluderende og veien dit. Når budskapet er formulert må endringslederen kommunisere dette gjennom språk, handling og symbolsk handling. Ved å gjøre dette skapes et klima og klarhet for endringen. (Jacobsen 2012, s. 192).

Gjennomføringsfasen dreier seg om, som det ligger i selve ordet, gjennomføringen av endringen. Det handler om å få mennesker til å endre sin atferd. Endringslederen kan da anvende makt for å få menneskene til å endre seg etter sine hensikter. Dette kan skje på forskjellige måter, fordi forskjellige situasjoner krever ulik bruk av makt. For eksempel hvis lederen møter mye motstand er han eller hun nødt til å bruke makt og kontroll for å tvinge gjennom endringen. Møter derimot endringslederen oppslutning og at folk støtter endringsinitiativet, er det lettere å gjennomføre endringen ved å inspirere, støtte og få mennesker i stand til å endre seg. (Jacobsen 2012, s. 196).

I nedfrysingsfasen vil organisasjonen forankre nye tiltak og evaluere dem. Den nye tilstanden blir nedfrost og bygd inn i relativt stabile forhold. Modellen forutsetter imidlertid at man følger de tre stegene etter hverandre. (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 378). Dette er ikke så lett gjennomførbart i praksis. Organisasjonsendring er veldig kompleks og kan være uoversiktlig. Det kan oppstå uforutsette hendelser underveis og man vet aldri på forhånd hva slags reaksjoner man vil møte.

3. METODE

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om veien man benytter for å nå et mål og hvordan man innhenter informasjon om den sosiale virkeligheten. Det er måten man gjør det på, og i hovedsak handler det om å innhente, analysere og tolke data (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 25). Det er to hovedformer for innsamling av data – kvantitativ og kvalitativ metode.

3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvantitativ metode er en tilnærming der man er opptatt av harde data og å telle fenomener, for eksempel gjennom spørreundersøkelser. Denne metoden egner seg når man ønsker å gå i bredden og gir mulighet for regneoperasjoner. Det er en mindre ressurskrevende metode og man kan inkludere mange respondenter. På denne måten kan man få et større perspektiv og resultatene kan lettere generaliseres til større grupper. Kvalitativ metode er en tilnærming hvor man er opptatt av myke data og studerer spesielle egenskaper ved fenomenet. Dette gjøres gjerne ved intervju eller observasjoner. Empirien samles inn i form av ord og setninger. Denne metoden egner seg bra når man ikke kan tallfeste eller måle informasjonen, og man ønsker å gå i dybden av et fenomen. Det er en mer ressurskrevende metode og resultatet av undersøkelsen gjelder kun et begrenset antall respondenter. Datagrunnlaget er derfor ikke tilstrekkelig til å gi undersøkelsen ekstern gyldighet. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 26; Dalland 2015, s. 112-113).

Både kvalitativ og kvantitativ metode er redskaper forskeren bruker for å gjennomføre undersøkelser. Det er viktig å velge den metoden som gir det beste bildet av det man ønsker å undersøke. Svært forenklet kan man si at hovedforskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er måten man samler inn data på. (Dalland 2015, s. 114) Det er både fordeler og ulemper ved begge metodene. Problemstillingen avgjør hvilken metode man velger. Det er viktig å velge den metodiske tilnærmingen som egner seg best til å belyse problemstillingen.

3.3 Metodevalg

Forskningsdesignet vi har valgt å bruke i vår undersøkelse er kvalitativ metode. Dette er fordi vi mener kvalitativ metode er best egnet til å besvare problemstillingen vår. Vi ønsker å gå i dybden og få detaljerte beskrivelser av hvordan omstillingsprosessen i Statens vegvesen har påvirket de ansatte. Vi har derfor valgt å benytte oss av det kvalitative forskningsintervju. Formålet med kvalitative forskningsintervjuer er å få et innblikk i ulike sider fra intervjupersonens eget perspektiv (Kvale og Brinkmann 2015, s. 42). Ved å intervju ansatte kan vi forstå hvordan endringen påvirket dem, høre deres erfaringer, opplevelser og få et innblikk i hvordan de opplevde det.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

En viktig del av et vellykket forskningsintervju er forberedelser. Før intervjuet må man være klar på hva man vil oppnå og intervjupersonen må være godt opplyst. For å gjøre intervjuet strukturert og oversiktlig kan man på forhånd utarbeide en intervjuguide. En intervjuguide er et hjelpemiddel for å føre oss gjennom intervjuet, med en oversikt over viktig informasjon, temaer og spørsmål som skal gjennomgås (Dalland 2015, s. 167). Vi utformet en delvis strukturert intervjuguide som var bygd opp etter en bestemt rekkefølge. Intervjuguiden bestod av standardiserte spørsmål med åpne svaralternativer. Det vil si at vi hadde de samme spørsmålene på alle intervjuene, men uten svaralternativer. På denne måten hadde intervjupersonen muligheten til å formulere svarene med egne ord og gi mer utdypende svar (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 148). På utvalgte spørsmål ba vi de rangere på en skala fra 1-5. Ved å stille standardiserte og samme spørsmål på alle intervjuene, ble det lettere å sammenligne og systematisere svarene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 148).

Vi sendte ut intervjuguiden til intervjupersonene på forhånd (se vedlegg 4). Her presenterte vi oss selv, formålet med intervjuet, tema og problemstilling for oppgaven. Vi informerte også om anonymitet og at informantene kunne trekke seg når som helst dersom de ønsket det.

3.3.2 Valg av informanter

En viktig del av det kvalitative forskningsintervjuet er å velge hvem man skal intervju. Intervjupersonene kalles informanter og vi vil bruke dette begrepet videre. Det er viktig å velge de som er mest relevante og interessante for problemstillingen. Et kjennetegn ved kvalitativ metode er å få mye informasjon av et begrenset antall informanter. Det viktigste er altså ikke å skaffe så mange informanter som mulig (Johannesen, Tufte og Christensen 2016, s. 113). Målet er å gå i dybden og å gjennomføre en samtale for å få gode og utdypende svar.

Når vi har rekruttert informanter har det ikke vært tilfeldig, vi har gjort et strategisk utvalg. For oss var det viktig at informantene hadde jobbet i Statens vegvesen før, under og etter omstillingsprosessen i 2010. Det vil si at de må ha jobbet der i mer enn åtte år. Dette begrenset utvalget vårt blant de ansatte. I tillegg hadde vi begrenset med tid og økonomi, som gjorde at vi måtte begrense antall informanter og arbeidssteder vi kunne besøke. Statens vegvesen har mange avdelinger på ulike steder i Oslo og Akershus, så vi kontaktet og besøkte noen av disse. Ut i fra dette fikk vi 8 planlagte intervjuer. Vi endte opp med å intervju 7 av

dem, da en meldte frafall dagen før. Disse kom fra ulike avdelinger og hadde forskjellige stillinger, slik at vi fikk varierte opplevelser og synspunkter på endringen.

3.3.3 Intervjuprosessen

Vi kontaktet Statens vegvesen gjennom en kjent leder som henviste oss til relevante informanter ved å sende dem intervjuguiden vår og et informasjonsskriv (vedlegg 5). På denne måten kunne de være forberedt og vurdere om det var relevant og ønskelig å stille opp til intervju. Vi fikk god respons på dette og endte opp med å intervju et flertall av dem vi kom i kontakt med.

Vi gjennomførte delvis strukturerte intervjuer som vi baserte på vår intervjuguide. Dette ga oss en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannesen, Tufte og Christensen 2016, s. 148). Intervjuene foregikk individuelt fordi vi ønsket å få detaljerte og fylldige svar om deres erfaringer, følelser og meninger. Ved å gjøre dette én-til-én kan informanten føle seg tryggere og åpne seg mer. Intervjuene ble gjennomført hos Statens vegvesen på lukkede møterom som var booket av informantene selv. På denne måten unngikk vi forstyrrelser og informanten var i trygge omgivelser. Under utførelsen av intervjuet stilte en spørsmålene mens den andre noterte på pc. Dette hadde vi avklart på forhånd slik at det ikke ble noen komplikasjoner underveis. Ved å ha samme plan for intervjuene ble de mer effektive og oversiktlige. Vi var tydelige på at vi kun kom til å notere svarene, alle var anonyme i notatene og de ville bli slettet etter innlevering. For øvrig fulgte vi intervjuguiden, men åpnet for eventuelle tilleggsspørsmål og kommentarer fra informantene underveis. Alle intervjuene ble gjennomført på samme måte slik at vi lettere kunne sammenligne senere. Varigheten varierte mellom 15 og 40 minutter, avhengig av hvem vi intervjuet og hvor mye de ble påvirket av endringen.

3.4 Etiske hensyn og krav til data

Det er viktig at vi som forskere er klar over vårt etiske hensyn og krav til dataene vi samler inn. Etiske hensyn handler om at forskeren må være forsiktig og bevisst på hvordan man redegjør for informasjonen slik at det ikke går utover enkeltmennesker, grupper eller hele samfunn på et etisk uforsvarlig vis (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 85). Dette er et av forskerens viktigste ansvar. De etiske problemstillingene gjelder gjennom hele undersøkelsesprosessen, fra planlegging til de endelige resultatene foreligger (Kvale og

Brinkmann 2015, s. 97). I vår oppgave har vi tatt hensyn til vårt etiske ansvar når det gjelder personopplysninger, anonymitet, taushetsplikt, informert samtykke og formidling av resultatene. Vi informerte informantene om deres krav på anonymitet og vår taushetsplikt. Videre opplyste vi at all informasjon vi fikk kun vil bli brukt til å besvare denne oppgaven og at deres utsagn vil være ugjenkjenkelige.

Det er spesielt to krav til data som er viktige, dataenes reliabilitet og validitet. Reliabilitet, eller dataenes pålitelighet, er et grunnleggende krav som legger vekt på kriterier rundt konteksten og at det ikke skal foreligge unøyaktigheter i prosessen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 231). I vår intervjuprosess har vi vært nøyaktige med innsamling av data og hvordan vi har bearbeidet denne. Dataenes validitet er et krav om relevans. Det må være relevant for både problemstillingen, kildene og data man henter ut (Dalland 2015, s. 120). For å sikre validitet har vi stilt spørsmål ut fra problemstillingen. Vi mener derfor at dataen vi har samlet inn er relevant for oppgaven vår.

3.5 Evaluering av vår metode

I forbindelse med intervjuene vi har gjennomført er vi klar over at det er flere faktorer som kan påvirke kvaliteten på vår data. For det første opplevde vi stor variasjon blant informantenes opplevelser. Noen hadde nesten ikke blitt påvirket av endringen og hadde derfor veldig lite å si. Samtidig synes vi det var bra å få ulike synspunkter. For det andre valgte vi å ta notater på pc og ikke lydopptak. Vi er derfor klar over at noe av det som ble sagt kan ha blitt utelatt i notatene. Til tross for dette sitter vi igjen med god nok informasjon til å besvare problemstillingen. Videre ser vi at vi kunne hatt flere informanter og flere spørsmål, men vi stilte oppfølgingsspørsmål der vi trengte mer informasjon.

Dalland (2015, s. 120) nevner flere faktorer som kan påvirke utfallet av intervjuet. For eksempel om spørsmålene og svarene er riktig oppfattet og notert, om det har skjedd misforståelser eller om data er relevante. Dersom det skjer feil kan det føre til redusert pålitelighet. Vi føler imidlertid at vi har hatt god kommunikasjon med informantene, oversiktlige intervjuer og vært godt forberedt. Det kan også ha betydning hvilken relasjon man har til de man intervjuer. Selv om vi hadde litt bekjentskap til noen av informantene etter praksisperioden, opplevde vi ikke at informasjon eller lignende ble forstyrret av dette.

En annen faktor som kan ha påvirket datainnsamlingen vår er at endringen skjedde flere år tilbake i tid. Flere av informantene informerte om at dette ikke sitter helt ferskt i hodet og at de ikke kunne huske alle detaljer. Derimot startet vi intervjuet med en kort oppsummering av endringen i 2010. Informantene husket noe av endringen, og vi opplevde at de kom på mer underveis når vi stilte spørsmålene.

4. PRESENTASJON AV DATA

I dette kapittelet skal vi presentere data og empiri vi samlet inn fra informantene vi intervjuet ved Statens vegvesen. Først vil vi presentere generell informasjon om informantene og deretter se på dataene vi samlet inn. Vi har gruppert dataene etter kategoriene: før, under og etter omstillingsprosessen. Det er også slik vi bygde opp intervjuguiden og stilte spørsmålene. Ved noen av spørsmålene ba vi informanten rangere på en skala fra 1 til 5, hvor 1 stod for ”ikke i det hele tatt” og 5 stod for ”i svært stor grad” (se oversikt i intervjuguiden). Dette gjør det lettere for oss å sammenligne svarene.

4.1 Generell informasjon om informantene

Informantene våre besto av syv ansatte ved Statens vegvesen. Alle ble stilt de samme spørsmålene, uavhengig av bakgrunn og stilling. Vi ønsket i vår oppgave å fokusere på de ansatte, og ikke lederne som satte i gang endringen. For oss er de ansattes opplevelser viktigere for å besvare problemstillingen. Vi har valgt å kalle informantene “informant 1-7”.

Alle informantene var fast ansatt og hadde ulike stillinger. Fem av informantene jobbet ved Billingstad trafikkstasjon og to ved vegkontoret i Oslo. En av informantene var seksjonsleder. De har jobbet der i alt fra 9 til 20 år. Det var stor variasjon i hvor stor påvirkning endringen hadde hatt på informantene. I starten av intervjuene stilte vi noen innledningsspørsmål. Vi spurte om de trivdes på jobb og om de hadde samme stilling nå som før endringen. Når det gjaldt trivsel var alle enige og svarte ja på dette spørsmålet. På spørsmålet om de hadde samme stilling som før endringen var det litt mer varierte svar. Fem av informantene hadde ikke dette og to hadde det.

4.2 Før omstillingsprosessen

Alle informantene trivdes i jobben sin før omstillingsprosessen. Det var noen variasjoner i synet på behov for endring. Fire av informantene mente at det ikke var behov i det hele tatt.

To svarte til en viss grad og en i liten grad. En av informantene påpekte at svaret var litt delt, og sa: *“mine personlige behov var ikke for endring, men ut ifra hva som er best for etaten var det behov for det, fordi det ryddet opp i rotete linjer”*. Videre stilte vi spørsmål om de fikk tilstrekkelig med informasjon på forhånd. Alle informantene var enig i at de fikk mye informasjon, men det varierte i hvor stor grad. Tre av informantene rangerte til en viss grad, to i stor grad, og to i svært stor grad.

Neste spørsmål omhandlet informantenes reaksjon på at det skulle skje en endring. Her var det mange ulike reaksjoner. Informant 1, 3 og 4 svarte omtrent det samme. Endringen påvirket ikke deres arbeid i så stor grad, og de stilte seg derfor ganske nøytrale til det. Informant 2 og 5 stilte seg litt mer negative til dette. Mens informant 6 og 7 var i utgangspunktet positive til endringen, var de litt skeptiske i starten. Siste spørsmål i denne fasen var om de hadde tro på endringen. Flertallet av informantene, fire stykker, hadde i stor grad tro på det. To av informantene hadde derimot i liten grad tro på det, mens en svarte til en viss grad.

4.3 Under omstillingsprosessen

Her stilte vi spørsmål som handlet om selve omstillingsprosessen og hvordan informantene opplevde den. På spørsmålet om de fikk tilstrekkelig med informasjon underveis svarte de fleste ja. To av informantene svarte til en viss grad, og resten var fornøyde. En av informantene sa at det var en ryddig prosess, men at det fort kan bli for mye informasjon. Videre spurte vi om tidsperspektivet på endringen. Informant 1 og 6 synes det tok for lang tid. Disse to var enige om at omstillingsprosesser tar lang tid og forventet ikke noe annet. Informant 3 og 5 synes det gikk relativt fort, og de resterende mente det var avsatt passelig og god nok tid.

Ytterligere stilte vi spørsmål om omstillingsprosessen påvirket informantenes trivsel, humør og arbeidsmiljø på jobb. Her var det flere ulike reaksjoner og svar.

Trivsel: Her svarte mange av informantene nei og at det ikke påvirket trivselen deres i det hele tatt. En av informantene sa at trivselen ble bedre på grunn av endringen. Informant 2 opplevde å ha dårlig samvittighet fordi vedkommende var noe ansvarlig for to forskjellige lokasjoner, og var ikke like mye til stede for begge to. Fjernledelse ble derfor et dilemma. Dette bedret seg etter endringen og ansvaret ble flyttet til kun ett sted.

Humør: Alle informantene var enige at omstillingsprosessen ikke påvirket humøret på jobb. Informant 6 ble derimot litt frustrert fordi h*n mente det tok lang tid.

Arbeidsmiljø: Samtlige av informantene forklarte at arbeidsmiljøet ble i noen grad påvirket fordi det var mye usikkerhet rundt dem. Informant 3 påpekte at det var både positive og negative holdninger til endringen, men ofte er det de negative som blir mest hørt: *“De som er negative er mest høylytte, og det er tydeligst å se hvem som er negative”*. Informant 4 opplevde at arbeidsmiljøet ble i noen grad påvirket, fordi arbeidsgruppen ble delt. Dette påvirket kulturen både positivt og negativt. På den ene siden fikk de bedre kommunikasjon med lederen og et nærere forhold. På den andre siden ble det et dårligere forhold til den andre gruppen og det skapte en “vegg” mellom dem. Til slutt sa informant 7 at han opplevde at noen ble svært misfornøyde fordi de måtte bytte kontorsted.

På spørsmål om omstillingsprosessen var belastende for informantene og deres arbeid, sa seks av de syv informantene nei, ikke i det hele tatt. Informant 7 sa imidlertid: *“Ja, i den forstand at det var mye å gjøre. Det var mye som skulle forberedes, ansatte skulle flyttes, kontorer, omstokking, flytting av lokaler, kontrakter, skilting ute på veier”*.

Videre stilte vi spørsmål om de ble involvert i prosessen, og om de ble sett og hørt av leder. Her var svarene blandet. Tre av informantene var ikke involvert i prosessen og to involverte seg gjennom informasjonsmøter. En informant jobbet tett mot ledelsen og var derfor involvert. En annen var seksjonsleder og derfor engasjert og delaktig i gjennomføringen. I spørsmålet om de følte seg sett og hørt av leder var alle stort sett enige og svarte ja. Informant 4 følte seg verken sett eller ikke sett. Informant 5 påpekte at det er en vesentlig forskjell på å bli sett og hørt, og å få viljen sin.

Siste spørsmål her gjaldt hvordan de personlig stilte seg til endringen. Flertallet stilte seg ganske nøytrale til omstillingen, verken positive eller negative. Informant 4 og 7 var positive. Informant 2 følte seg likegyldig fordi det har vært gjennomført så mange endringer tidligere.

4.4 Etter omstillingsprosessen

Her stilte vi spørsmål om hvordan de opplevde endringen etter at omstillingsprosessen var gjennomført. På spørsmålet om det var noe som kunne vært gjort annerledes sa fire av informantene nei, fordi de merket lite til endringen. Informant 6 mente det burde vært et høyere tempo på prosessen. Informanten sa at når endringen tar så lang tid får man flere folk

med seg, men resultatet og endringen blir mindre. Informant 4 og 6 mente også at det kunne vært gjort flere lederbytter og fjernet noen. Informant 7 ser ikke noe negativt ved endringsprosessen, men setter spørsmålsteget ved om det er lurt å ha fylkeskommunen som ny oppdragsgiver. Videre stilte vi spørsmålet om deres stilling hadde blitt påvirket av endringen og i hvilken grad. Seks av informantene sa ikke i det hele tatt og i liten grad, mens informant 7 fikk et annet ansvarsområde og sa i stor grad.

På spørsmålet om informantene endret sitt syn på omstillingsprosessen etter gjennomføringen var det ulike svar. Tre av informantene sa nei, men informant 2 og 4 ble positivt overrasket. Informant 2 merket lite endring i forhold til hva det hadde blitt snakket om på forhånd. Informant 4 ble positivt overrasket over at det var strukturendringer og ikke noe nedbemanning. Informant 6 sa: *“Jeg opplever at det er en reell vilje til å endre på ting, men usikker på hvilken grad vi klarer å nå de målene vi setter”*. Så spurte vi om organiseringen av deres enhet var blitt bedre. Fem av informantene mente det var blitt bedre til en viss grad. En sa i stor grad og en sa i svært stor grad.

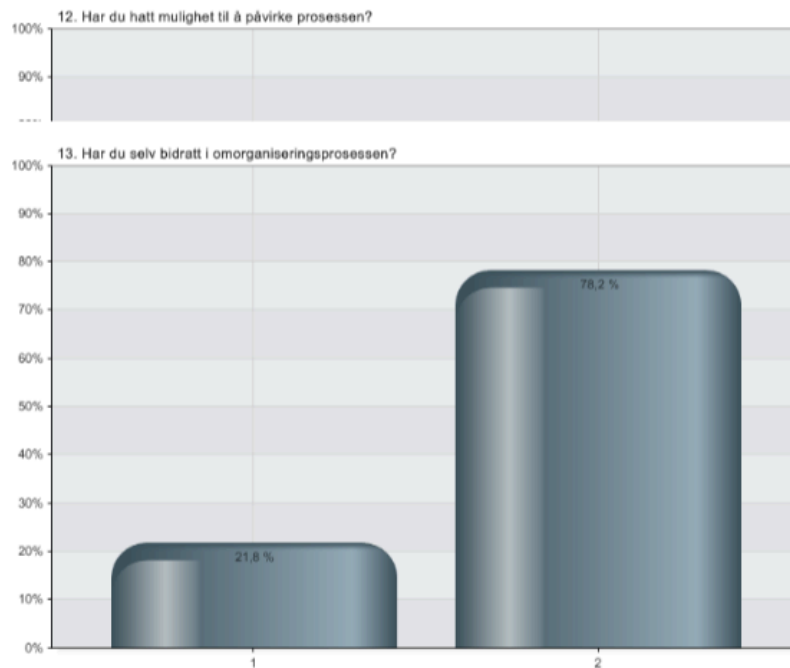
Avslutningsvis spurte vi om de synes omstillingsprosessen var vellykket. Totalt sett ser vi at informantene synes det. Fire av informantene sa til en viss grad, to i stor grad og en i svært stor grad. Informant 3 sa: *“resultatet ble bedre enn det jeg og mange trodde det skulle bli. I ettertid ble det et bedre resultat, og derfor var den vellykket”*. Noen av informantene mente det var vellykket fordi det var satt av god nok tid, og informasjon og kommunikasjon fungerte bra. Informant 1 påpekte at dette var en endring de ble pålagt og måtte gjøre.

4.5 Annet

Til slutt i intervjuet åpnet vi for eventuelle tilleggskommentarer fra informantene. Informant 1 la til at dette ikke var en revolusjonerende endring for informantens enhet. Informant 4 mente dette var en av de mest vellykkede endringene i Statens vegvesen. I tillegg fortalte informant 7 at ulik konsekvens av endring vil føre til ulik grad av motstand. Nedbemanning er den verste endringen, fordi man er redd for jobben sin. Å måtte flytte seg geografisk og bytte kontor opplevde informanten møtte mye motstand.

Vi har fått tilgang til en tidligere oppgave som også omhandler SVV2010. I motsetning til vår oppgave, har det i denne oppgaven blitt benyttet kvantitativ metode. Vi fant en interessant tabell som vi har valgt å bruke for å tydeliggjøre noen av våre funn. Tabellen viser en

undersøkelse med 852 respondenter fra Statens vegvesen. Spørsmålene de har svart på er “Har du hatt mulighet til å påvirke prosessen?” og “Har du selv bidratt i omorganiseringsprosessen?”. Begge spørsmålene fikk tilnærmet likt resultat, hvor 21,8 % svarte ja og 78,2 % svarte nei (se figur 5). Vi vil kommentere resultatene senere i drøftingen.



Figur 5: *Har du hatt mulighet til å påvirke prosessen?* (Foss 2010, s. 21)

5. ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapittelet skal vi drøfte og analysere dataene som vi presenterte i forrige kapittel. Vi vil knytte dette opp mot relevant teori som vi redegjorde for i kapittel 2. I tillegg har vi kommet frem til noen funn som var uventede og interessante. Vi vil derfor presentere ny teori i forhold til dette. I utgangspunktet hadde vi en antakelse om at store omstillingsprosesser, slik som ble gjennomført i Statens vegvesen, møter mye motstand og påvirker de ansatte negativt. Det er fordi det kommer frem i mye av teorien vi har lest at motstand er vanlig. Gjennom dette kapittelet ønsker vi å få denne antakelsen bekreftet eller avkreftet. Vi vil bygge opp kapittelet på samme måte som vi gjorde i det forrige, og analysere data og empiri fra før, under og etter omstillingsprosessen.

5.1 Før omstillingsprosessen

Perioden før en omstillingsprosess er viktig. Her erkjenner organisasjonen behovet for endring ved opplevde problemer eller muligheter, jmf. figur 2. Denne perioden kaller Lewin som tidligere nevnt opptiningsfasen. Han mener det er viktig å skape et behov og en tro på endringen slik at den oppleves som viktig, riktig og god. Ut fra svarene informantene ga oss, var det få som så et behov for endring. Derimot var det flere som hadde tro på den. Dette synes vi var et interessant funn fordi Lewin hevder at begge er like viktige. Vi tenker at mange av informantene ikke så et behov for endringen fordi de sa de trivdes i sin daværende stilling og hadde varierte og spennende arbeidsoppgaver. Store deler av endringen var politisk vedtatt, så dette var noe informantene var pålagt å gjennomføre uavhengig av deres personlige oppfatning. Vi tenker derfor at selv om de ansatte ikke så et personlig behov for endringen, hadde de tro på måten Statens vegvesen ville gjennomføre det. Dette kan ha sammenheng med at informantene var fornøyde med informasjonen de fikk. Vi opplever at informasjonen kan ha stor betydning for denne fasen. Alle informantene følte de fikk tilstrekkelig med informasjon på forhånd. Dette tror vi kan ha vært med på å påvirke deres tro på endringen. Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 404) sier at en forutsetning for vellykket endring er at informasjonen kommuniseres på en motiverende måte, ved å ikke bare fokusere på det som skal endres, men også det som skal forbli stabilt. Av den grunn mener vi at informasjonen informantene fikk har vært med på å skape tro på endringen.

Når det gjelder informantenes reaksjoner på at det skulle skje en endring, var det ingen som reagerte sterkt. Ut fra teorien vi har lest oss opp på, er det vanlig at omstillingsprosesser møtes med motstand og sjokk, jmf. 2.3. I dette tilfellet stilte de fleste seg ganske nøytrale til endringen. En av grunnene til dette var at flere av informantene sa de har jobbet der i mange år og opplevd flere endringer. En annen grunn var at de tidlig fikk avklart hvor lite det kom til å påvirke deres stilling og arbeidsplass. Dette tror vi har sammenheng med at de fikk så god informasjon på forhånd. Det betyr ikke nødvendigvis at man møter endringsinitiativet med oppslutning, men ingen aktivt motsatte seg det heller.

5.2 Under omstillingsprosessen

Under omstillingsprosessen, eller gjennomføringsfasen, iverksettes nye tiltak. Man kan skille mellom omstillingens innhold og selve gjennomføringen av den. Arbeidstilsynet (2008) sier i

sin rapport at innholdet oftest får mest oppmerksomhet, men prosessen er også avgjørende for en vellykket omstilling³.

I planlagt endring er tidsperspektivet viktig, men det er vanskelig å vite hvor lang tid en endring vil ta. Informantene hadde varierte opplevelser av tiden det tok. Prosjektet startet i 2008, men selve gjennomføringen skjedde i 2010. Det finnes ingen fasit på hvor lang tid slike prosesser skal ta. Som nevnt tidligere så har planlagt endring et bestemt start- og sluttidspunkt, men ut fra det informantene har sagt ser vi at tidselementet oppleves forskjellig. Noen syntes at det gikk for fort, andre for sakte og noen mente det var passelig med tid. Dette er et kvalitativt perspektiv på tid som viser at mennesker betrakter tid på ulike måter (Jacobsen 2012, s. 118). Tidselementet forstås ikke bare som sekunder og måneder, men som følelsesmessige perioder som kan være både gode og dårlige. Tid kan derfor oppleves subjektivt, selv om endringen har tatt like lang tid for alle. Til tross for at noen oppfattet gjennomføringen som rask, uttrykte ingen av dem negativitet. Vi tenker at dette kan ha en sammenheng med at alle informantene syntes de fikk tilstrekkelig med informasjon underveis. En av informantene påpekte at det var en ryddig prosess, noe som også kan skyldes god informasjon.

Ingen av informantene opplevde at verken trivsel eller humør i stor grad ble påvirket under omstillingsprosessen. Ut fra teorien vi har lest, er det vanlig at mange møter slike store endringer med motstand og sterke reaksjoner. Dette har vi ikke sett blant informantene vi har intervjuet. Dette står da i kontrast til antakelsen vår. Vi fikk inntrykk av at alle informantene trivdes veldig godt i sin jobb hos Statens vegvesen og de har vært der lenge. Dette kan bety at de føler en sterk tilhørighet og tillit til organisasjonen. Vi tenker at dette kan ha betydning for at endringsprosessen ikke påvirket humøret og trivselen negativt.

Det var imidlertid opplevelser blant informantene om at arbeidsmiljøet til en viss grad ble påvirket av prosessen. Flere sa det fremfor alt oppstod mye usikkerhet. Som Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 439) påpeker kan usikkerhet oppstå rundt grunnleggende spørsmål som målet og resultatet med endringen. En endring kan være uforutsigbar og det er naturlig at det oppstår usikkerhet blant de ansatte, som informantene opplevde. Vi tenker at usikkerheten

³ <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=98946> (hentet 08.05.17)

kommer fordi det er vanskelig for de ansatte å vite om endringen går som planlagt og at resultatet faktisk blir bedre. Som informant 3 nevnte var det tydelig å se hvem som var negative. De var mest høylytte og det er naturlig at dette kan påvirke de som i utgangspunktet var nøytrale. Dermed kan usikkerheten spres.

Videre så vi at organisasjonskulturen ble påvirket hos en av informantene. Da arbeidsgruppen ble delt, fikk dette både positive og negative følger for arbeidsmiljøet. Omstillingsprosessen førte til at kun en av de syv informantene opplevde at kulturen ble endret. Dette skjedde som en følge av strukturelle endringer. Dette underbygger teorien om at det er vanskeligere å endre organisasjonskulturen bevisst (Jacobsen 2012, s. 120). Organisasjonskultur tar tid å endre, det er vanskelig for ledelsen å påvirke og forme den. Vi tenker at Statens vegvesen gjennomførte denne omstillingsprosessen for å endre de formelle elementene, som tydeligere styringslinjer og roller. Vi tror derfor at det ikke var bevisst å endre kulturen, slik informant 4 opplevde det. Samtidig er det vanlig at uforutsette hendelser oppstår, og kan ha både positive og negative følger for de ansatte.

Som det kommer frem i avsnitt 2.3.2 er det vanlig at omstillingsprosesser fører til ekstraarbeid og at det er en vanlig årsak til motstand. Informant 7 opplevde at omstillingsprosessen var belastende i den forstand at det ble mye å gjøre. Han uttrykte imidlertid ikke misnøye med dette. Så selv om endring kan føre til mye dobbeltarbeid, er det ikke nødvendigvis at det alltid fører til motstand. Dette kan være fordi det er veldig individuelt og avhenger av personens innstilling til endringsinitiativet. Som vi erfarte i intervjuet med informant 7, hadde h*n en positiv innstilling og var engasjert i endringen. Vi tror at det har en sammenheng med at ekstraarbeidet ikke ble en årsak til motstand. Ingen av de andre informantene opplevde omstillingsprosessen som belastende. Vi tror at dette har hatt betydning på at såpass mange stilte seg nøytrale og ikke motsatte seg endringen. De følte ikke noe sterkere arbeidspress og det fikk ingen omfattende konsekvenser på deres arbeid.

Et annet moment vi har sett på som viktig for de ansatte i en omstillingsprosess, er i hvor stor grad de ble involvert. Vi ser på dataene fra intervjuene at noen av informantene var involvert og andre ikke i det hele tatt. I vår analyse legger vi merke til et mønster der informantene som jobbet nærmere ledelsen var mer involvert i gjennomføringen. Det var også disse som ble mest berørt av endringen. Vi tolker denne endringen som en “top-down-approach”, der endringen blir styrt ovenfra og toppledelsen er den vesentlige part i hele endringsprosessen.

Dette kan oppleves mindre demokratisk for de ansatte fordi de ikke får delta i beslutningsprosessene. Sammenlignet med en “bottom-up-approach”, der ledelsen begrenser sin instruerende og kommanderende rolle, har de ansatte mer betydning og er drivkraften bak endringen. Ut fra det informantene våre antyder er dette i tråd med figur 5. Kun 21,8 % svarte ja på at de var involvert og en del av prosessen, som igjen styrker vår antakelse om at dette er en hierarkisk styrt endring. Dermed blir de ansatte pålagt eventuelle endringer de er uenige i. Vi så likevel ingen negative ytringer mot dette.

Det kom frem at de fleste ansatte følte seg sett og hørt av leder. Ved at de ansatte føler seg sett og hørt av sin nærmeste leder skaper det trygghet og bygger tillit. Vi ser på dette som en faktor for vellykket endring fordi de ansatte føler seg ivaretatt, selv om de kanskje ikke er enige. Som informant 5 sa: *“det å bli hørt og sett, betyr ikke at du skal få viljen din”*. Det er en vesentlig forskjell på disse to. I noen tilfeller kan man føle at man ikke blir hørt, fordi det er begrenset hva lederen faktisk kan gjøre med det. Dersom alle skulle fått viljen sin ville en omstillingsprosess nærmest vært umulig å gjennomføre. Vi mener at det er viktig at de ansatte føler seg ivaretatt. Dette stemmer med Arbeidstilsynets rapport (2008) som sier at lederens tilgjengelighet er en viktig faktor for en sunn omstillingsprosess. Til tross for at informantene ikke ble involvert i prosessen, følte de seg likevel sett og hørt. Dette kan ha hatt innvirkning på hvorfor de ikke stilte seg negative til lav grad av involvering, som nevnt ovenfor.

Til slutt i denne delen av intervjuet ville vi vite hvordan informantene stilte seg personlig til endringen. Flertallet stilte seg nøytrale til omstillingen, verken positive eller negative. Dette kjennetegner fase 1 i Jacobsens fire faser av motstand, jmf. 2.3.1. Informantene var mer eller mindre likegyldige. Vi ser at disse informantene stilte seg likegyldige fordi deres stilling i liten grad ble påvirket. Mange ser nok ikke noe poeng i å være positiv eller negativ når det ikke gjelder dem direkte. Samtidig tenker vi at når man jobber i en stor organisasjon, bør man se på helheten og ikke bare seg selv. Selv om din stilling ikke endres, vil det muligens bli endringer for noen andre eller i forholdet til omgivelsene. Derfor tenker vi det kan være lurt å engasjere seg, og eventuelt vise uenighet. Dette kan være positivt ved å skape debatt, jmf. 2.3.3. En av informantene påpekte at det har vært gjennomført endringer tidligere, og dette kan ha ført til manglende interesse for denne prosessen. Vi ser også at dette er veldig individuelt. En av informantene påpekte at vedkommende som person er positivt innstilt, og var derfor positiv til denne endringen. Spesielt de informantene som fikk en ønskelig endring,

med valgfri stilling eller bedre leder, stilte seg positive. Gevinst av personlige goder hevder Jacobsen (2012, s. 136) kan være med å skape oppslutning, slik som vi ser i dette tilfellet.

5.3 Etter omstillingsprosessen

I perioden etter omstillingsprosessen evaluerer organisasjonen om endringen har løst problemene og om tiltakene virker som planlagt, jmf. 2.2. Man stabiliserer den nye tilstanden som Lewin kaller nedfrysingsfasen (se figur 4).

Flertallet av informantene mente det ikke var noe som kunne vært gjort annerledes. Det var derimot to som hadde noen innvendinger som vi vil analysere videre. Informant 6 mente prosessen burde hatt et høyere tempo. Som nevnt ovenfor oppleves tid veldig individuelt. Men omstillingsprosesser er ofte tidkrevende. Vi tenker at hvis en omstillingsprosess går for fort, er det ikke alltid den blir like vellykket. Ved å haste gjennom prosessen kan man overse viktige elementer og påføre de ansatte stress. Det er heller ikke nødvendigvis mer effektivt selv om det går raskt (Arbeidstilsynet 2008, s. 18). Det kan tenkes at en rask omstillingsprosess er mer belastende, og det er bedre å håndtere utfordringene i forkant av gjennomføringen enn etter.

Videre påpekte informant 6 at ved en lang prosess vil man få flere folk med seg, men resultatet vil bli mindre. Dette løfter en vurdering av demokrati og ressurseffektivitet (vedlegg 3). Som vi ser i tabellen i vedlegg 3 er det optimale for en organisasjon å ha en høy grad av både demokrati og ressurseffektivitet. Dette er imidlertid vanskelig å oppnå. Dersom man ønsker å få gjennom en stor endring er det effektiviteten som dominerer. Man kan ta hensyn til alles meninger og ha en demokratisk omstillingsprosess. En ulempe ved dette er at man risikerer at resultatet blir mindre og effektiviteten lavere. Vi tolker at det på den ene siden er viktig at alles interesser og synspunkter ivaretas. Men på den andre siden er det vel så viktig å prioritere og bruke ressursene effektivt og riktig. Dette er en stor utfordring for alle organisasjoner. Vi tenker imidlertid det er viktigst å fokusere på ressurseffektivitet for å få til en større endring med ønskelig resultat.

Det kom frem at informantene i mindre grad fikk et endret syn på omstillingsprosessen etter gjennomføringen. Dette kan ha sammenheng med at de hadde tro på endringen på forhånd. Vi fikk inntrykk av at alle gikk inn i tilpasningsfasen jmf. omstillingskurven i kapittel 2.4. Det er veldig individuelt hvor lang tid man vil bruke på de ulike fasene, det avhenger av størrelsen

på endringen og hvor påvirket man blir. Vi har tidligere sett at mange av informantene ikke ble så påvirket av endringen, men at de tilpasset seg det som skulle skje. De så fremover når situasjonen ble mer stabil.

Avslutningsvis spurte vi om informantene syntes omstillingsprosessen var vellykket. Alle var enige at den var vellykket, men i noe ulik grad. For å analysere hvorfor vil vi trekke frem de viktigste poengene informantene nevnte. Først og fremst påpekte en av informantene at det var en reell vilje til å endre blant lederne. De så et behov for det og motiverte de ansatte til endringen. Som vi så i kapittel 2.5 er endringsledelse viktig for å få til en vellykket omstilling. De handlingene og aktivitetene som lederen utøver i prosessen er avgjørende. Ved at lederne i Statens vegvesen har vist vilje og ønsket endringen, har det bidratt til en sunn prosess. Hadde de derimot ikke vært motiverende og jobbet for endringen, ville det ha skapt negative holdninger blant de ansatte. Videre nevnte denne informanten at det ikke var brukt incentiver. Bruk av finansielle incentiver kan være en drivkraft for endringen og redusere motstand (Jacobsen 2012, s. 163). Det er imidlertid ikke så lett å benytte seg av dette i en stor offentlig organisasjon. Dersom endringen kun gjaldt en avdeling ville det vært lettere. I dette tilfellet gjaldt omstillingen hele organisasjonen, og vi tenker derfor at bruk av incentiver ville krevd alt for mye ressurser.

Som tidligere nevnt har Statens vegvesen vært flinke til å gi tilstrekkelig med informasjon og kommunisert bra. Dette trekker en av informantene frem som en faktor for hvorfor omstillingen var vellykket. Informanten sa også at de var flinke til å kartlegge og at endringen var godt planlagt. Vi ser utfra dette at endringen hadde en strategi som var kommunisert ut til hele organisasjonen. Dette gjør noe med opplevelsen de ansatte har av endringen, og vi ser i dette tilfellet at informanten derfor oppfattet endringen som vellykket. Samme informant trekker også frem at det var avsatt god nok tid. Igjen legger vi merke til at tid er en kritisk og viktig faktor i planlagt endring. Informant 3 opplevde at det ble et bedre resultat i ettertid, og synes derfor at endringen var vellykket. Det er mange som kanskje opplever en så stor omstilling som en tung og lang prosess. Mange er heller ikke enige fra starten, men ser i ettertid at det faktisk blir bedre resultater enn forventet. Ledelsen har totaloversikt og best informasjonstilgang, og kan derfor ta avgjørelser på vegne av hele organisasjonen (Jacobsen 2012, s. 156). Det er derfor ikke optimalt at de ansatte får ta stor del i beslutningsprosessene fordi de mangler helhetsperspektiv over organisasjonen. Alt i alt ser vi at informantene var fornøyde med resultatet, og Statens vegvesen har gjort noe riktig i forhold til teorien.

5.4. Annet

I det følgende vil vi diskutere et interessant moment informant 7 la til på slutten av intervjuet. Informanten, som seksjonssjef, opplevde motstand blant noen av de ansatte. Det var ulik grad av motstand ettersom hvilken konsekvens de ansatte fikk av endringen. For det første er nedbemanning den største frykten for mange. Å miste jobben er det verste utfallet for de ansatte. Det skjedde ikke i denne endringen, men det kan skape mye usikkerhet. Derimot måtte noen bytte kontor og flytte seg geografisk. Informant 7 merket at dette møtte mye motstand. Dette stemmer med det som er nevnt i kapittel 2.3.2, der tap av identitet og sosial tilhørighet er en kilde til motstand. Man kan føle en identitet til det fysiske miljøet man er en del av. Mange knytter følelser til sitt kontorsted, og det er dermed ikke bare et sted man jobber. Det bygges sosiale bånd med kolleger og man føler en tilhørighet. Når man da må endre kontorsted brytes dette og det oppstår en følelse av tap. Det er derfor naturlig at man reagerer med motstand. Samtidig er det vanskelig å forholde seg til alles ønsker. I dette tilfellet måtte disse bytte kontor for å komme nærmere lederen. Som nevnt tidligere er det viktig at lederen er til stede og ser de ansatte. Vi har også gjennom intervjuene sett at fjernledelse var et dilemma og at dette ble bedre etter at de ble samlet på ett sted. I tillegg syntes en av informantene at arbeidsmiljøet ble bedre når de fikk et nærmere forhold til lederen. Det kan være vanskelig for den ansatte å se fordelene der og da, men på lang sikt kan det bli bedre. Dette gjelder selvfølgelig ikke i alle tilfeller.

Som nevnt i innledningen i dette kapittelet hadde vi en antakelse om at denne omstillingsprosessen møtte mye motstand og påvirket de ansatte negativt. Ut fra dataen vi samlet inn fra informantene kan vi avkrefte denne antakelsen. Ingen av informantene vi intervjuet reagerte med motstand eller ble negativt påvirket av omstillingen. Derimot så vi at andre ansatte opplevde endringen som negativ og uttrykte noe motstand. Vi tolker ut fra dette at reaksjoner er individuelle og avhenger av hvor mye man blir påvirket av endringer.

6. Konklusjon

Vi vil nå besvare problemstillingen vår *“På hvilken måte har omstillingsprosessen i Statens vegvesen påvirket de ansatte?”*. For å besvare denne har vi gjennomført kvalitative intervjuer og analysert dataene i lys av relevant teori. Problemstillingen vår fokuserer på Statens vegvesen og deres ansatte, og vi kan derfor ikke gi et generelt svar på hvordan det er for andre organisasjoner.

Vi ser gjennom hele undersøkelsen vår at omstillingsprosessen opplevdes veldig individuelt blant informantene. Selv om de ansatte ble påvirket i ulik grad, har vi funnet noen likheter. Oppsummert kan vi si at ingen av informantene motsatte seg endringen. Vi så heller ingen sterke reaksjoner. Alle var enige om at de følte seg sett og hørt av leder, og at det var god informasjon både før og underveis i omstillingsprosessen. Samtidig var samtlige av informantene enige om at de trivdes i sin stilling og flertallet hadde tro på endringen. Dette tolket vi som faktorer for at endringen ikke ble møtt med motstand eller påvirket dem negativt. Vi hadde som nevnt i kapittel 5 en antakelse om at denne omstillingsprosessen ville påvirke de ansatte negativt og at de ville reagere med motstand. Denne antakelsen avkreftet vi på grunnlag av at ingen uttrykte motstand.

Vi ble overrasket over at denne omstillingsprosessen påvirket informantene våre i så liten grad. Verken stillingen eller arbeidsoppgavene til informantene ble i stor grad påvirket. Dette kan ses i sammenheng med at mange av de stilte seg nøytrale til selve omstillingsprosessen. Samtidig ser vi i analysen vår at det har vært liten grad av involvering. Dette mener vi også kan ha ført til at de ansatte stilte seg såpass nøytrale og likegyldige til endringen. Det var likevel noen som var mer engasjerte enn andre. Dette så vi avhenger av stilling og personlig innstilling. Et annet moment undersøkelsen viste var nemlig at noen ble mer påvirket enn andre. Vi så at de som jobbet nærmere ledelsen i større grad var involvert i prosessen.

Denne endringen var som tidligere nevnt en stor omstillingsprosess som gjaldt hele organisasjonen. Vi har intervjuet syv personer som i liten grad ble påvirket av endringen. Det jobber derimot nærmere 7000 i Statens vegvesen. Vi kan derfor ikke vite om det opplevdes slik for alle. Hadde vi tatt for oss en organisasjonsendring som kun gjaldt en avdeling, kunne vi ha gått mer i dybden og fått et resultat som var mer riktig for alle som ble påvirket av endringen. Vi stiller oss derfor kritisk til om vår undersøkelse gir et entydig bilde. Våre syv informanter representerer ikke hele organisasjonen men gir et bilde av hvordan det var for noen få.

Avslutningsvis vil vi konkludere med at dette er veldig individuelt og hvordan omstillingsprosesser påvirker de ansatte avhenger av ulike faktorer: hvor omfattende organisasjonen og endringen er, hva slags stilling man har, trivsel, tid, involvering, informasjonstilgang og lignende. Dette er faktorer som vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Vår forskning gir ikke et bilde av hvordan det er for alle og har derfor ikke

ekstern gyldighet. Det er ingen tvil om at organisasjonsendring er i vinden og kan være belastende for de ansatte. Det blir mer og mer vanlig, og vi stiller oss derfor spørsmålet om de ansatte blir for vant til det og bare følger strømmen.

LITTERATURLISTE

Arbeidstilsynet. 2008. 590. *Omstilling? Har du husket det viktigste?.* Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet

Dalland, Olav. 2015. *Metode og oppgaveskriving for studenter.* 5. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Foss, Erik André. 2010. "Omstillingsprosjektet SVV10 Opplevd informasjon og medbestemmelse". Prosjektoppgave ved masterstudiet i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2015. *Hvordan organisasjoner fungerer.* 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner.* Oslo: Cappelen Damm AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervjuet.* 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akadamisk

Statens vegvesen. 4. januar 2017. "Om statens Vegvesen". Hentet 03.mars 2017.

<http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/Om+organisasjonen>

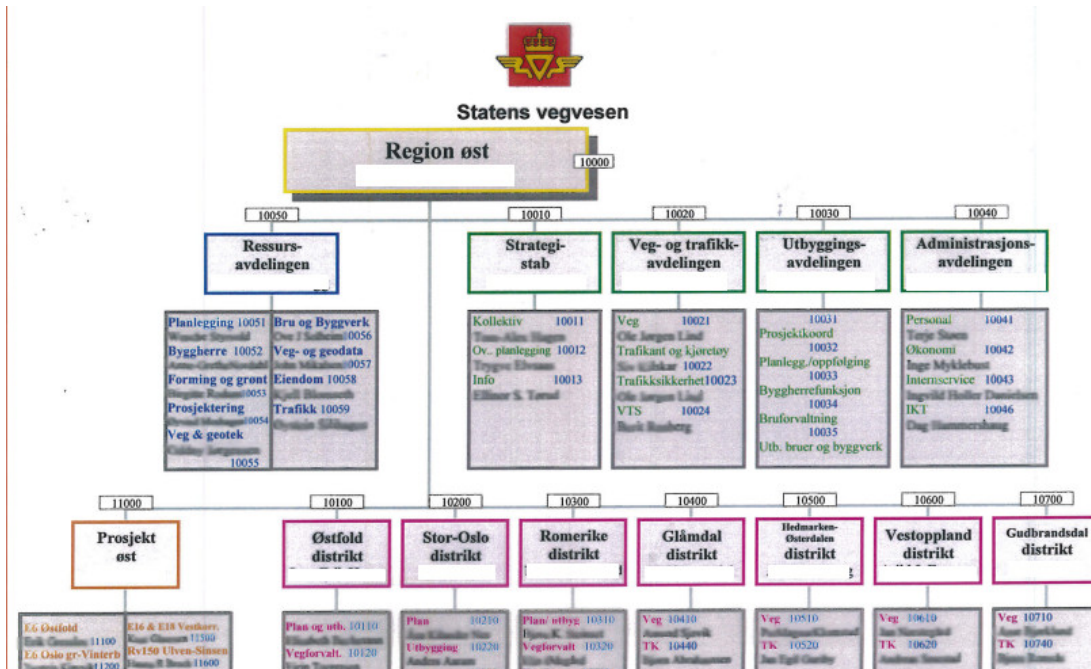
Statens vegvesen. 25.august 2010. "SVV 2010 - Forvaltningsreformen" Hentet 14.februar 2017. Oslo: Statens Vegvesen. www.vegvesen.no/_attachment/111231/binary/195311

Statens vegvesen. 1.januar 2010. "SVV 2010 – samplepresentasjon.ppt". Hentet 14.februar 2017.

VEDLEGG

Vedlegg 1

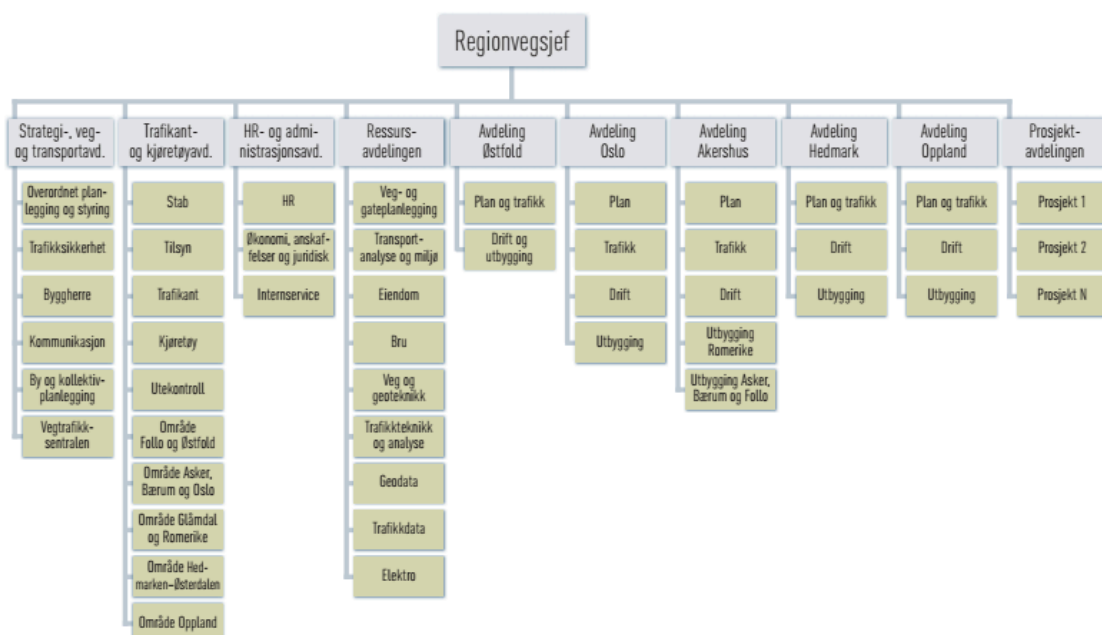
Organisasjonskart, region øst fra 2007: *(navn er sensurert)*



Vedlegg 2

Organisasjonskart, region øst etter 2010:

Statens vegvesen, Region øst



Vedlegg 3

| | | |
|--|------------|------------|
| D E M O K R A T I | | ++ |
| | + ÷ | |
| | ÷ ÷ | ÷ + |
| RESSURSEFFEKTIVITET | | |

Inspirert av Abdel Magid Al-Araki (veileder)

Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av oss selv, tema og problemstilling
- Kort oppsummering av endringen i 2010
- Informere om anonymitet og at man kan trekke seg under eller etter intervjuet

I noen av spørsmålene vil vi be deg om å rangere på en skala fra 1-5, med følgende betydning:

1. Ikke i det hele tatt
2. I liten grad
3. Til en viss grad
4. I stor grad
5. I svært stor grad

Innledningsspørsmål

- Trives du i jobben din hos Statens Vegvesen?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Har du samme stilling som før endringen?

Før omstillingsprosessen

- Trivdes du før endringen?
- Følte du et behov for endring? *Ranger 1-5*
- Fikk du tilstrekkelig med informasjon om endringen på forhånd? *Ranger 1-5*
- Hvordan reagerte du på at det skulle skje en endring?
- Før omstillingsprosessen startet, hadde du tro på denne endringen? *Ranger 1-5*

Under omstillingsprosessen

- Fikk du tilstrekkelig med informasjon under endringen? *Ranger 1-5*
- Hvordan opplevde du endringen i forhold til avsatt tid?
- Påvirket omstillingsprosessen din trivsel på jobb? *Hvis ja, hvordan?*
- Påvirket omstillingsprosessen ditt humør på jobb? *Hvis ja, hvordan?*
- Påvirket omstillingsprosessen arbeidsmiljøet på jobb? *Hvis ja, hvordan?*
- Var omstillingsprosessen belastende for deg og ditt arbeid? *Ranger 1-5*
- Ble du involvert i prosessen? *Hvis ja, hvordan?*
- Følte du deg sett og hørt av leder?
- Hvordan stilte du deg personlig til omstillingen, positiv eller negativ?

Etter omstillingsprosessen

- Hva synes du kunne vært gjort annerledes i SVV2010?
- Ble din stilling påvirket av endringen, i så fall hvordan? *Ranger 1-5*
- Har ditt syn på omstillingsprosessen endret seg etter gjennomføringen?
- Føler du at organiseringen av enheten har blitt bedre enn den var? *Ranger 1-5*
- Var omstillingsprosessen vellykket? *Ranger 1-5*

Avslutning

Er det noe mer du ønsker å legge til? Takk for hjelpen!

Henvendelse til intervju for bacheloroppgave

Bakgrunn og formål

Vi studerer administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Som en siste del av vårt studie, skriver vi nå bacheloroppgave. Problemstillingen vår er ”Hvordan påvirker en omstillingsprosess de ansatte i en organisasjon?”.

Vi har valgt å ta for oss endringen i Statens Vegvesen fra 2010 og ønsker å intervjuere deres ansatte for å besvare vår problemstilling.

Intervjudeltakelse

Vi vil gjennomføre et semistrukturert intervju hvor vi vil stille spørsmål om dine opplevelser før, under og etter omstillingsprosessen. Deltakerne vil være anonyme og vi erkjenner vår taushetsplikt.

Vi tar notater underveis som vil bli slettet etter innlevering 19.05.17. Deltakelsen er frivillig og man kan trekke seg underveis dersom man ønsker det.

Vi håper du vil delta i intervjuet og ser frem til å høre fra deg.
På forhånd, takk!

Mvh. [redacted] og [redacted]