



www.uis.no/hhuis

**Kai Inge Holthe-Seim
Jone Vold**

Hvordan bygge endringsklarhet

Masteravhandling 2018

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Mastergradsstudium i executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Endringsledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Hvordan bygge endringsklarhet

ENGELSK TITTEL:

How to build change readiness

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

232260

954088

Navn:

Kai Inge Holthe-Seim

Jone Vold

VEILEDER:

Professor Rune Todnem By

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av studiet Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger, og er en avhandling innenfor fagretningen endringsledelse.

Arbeidet med avhandlingen kan sies å ha vært en prosess, frustrasjon, inspirasjon men ikke minst en lærerik tid igjennom å dykke ned i et tema som føles veldig viktig. Tilegnet kunnskap vil på mange måter bli med oss videre til nytte for oss selv og de rundt oss.

Først og fremst en stor takk til veileder professor Rune Todnem By. Takk for alle dine innspill, kunnskap og støtte underveis. Videre rettes takk til Titania og respondentene hos dem. Uten deres bidrag ville ikke undersøkelsene vært mulige i den form vi ser i dag.

Avslutningsvis retter forfatterne en stor takk til sine familier da, kvelder og helger i et stort omfang er i senere tid nyttet til studier. Denne støtten anses som avgjørende.

Stavanger 19.05.2017

Kai Inge Holte-Seim og Jone Vold

Resyme

Denne oppgaven er skrevet innenfor fagfeltet endringsledelse, og har til hensikt å belyse hvordan en kan bygge endringsklarhet i en organisasjon, og hvordan dette kan gjennomføres i praksis.

Innledningsvis er relevant teoretisk grunnlag gjennomgått, og en har da fokusert opp mot endringsklarhet teorien som legges til grunn for å besvare oppgavens problemstilling «hvordan bygge endringsklarhet».

Videre for å redegjøre for problemstillingen er det nyttet både ekstensive og intensive forskningsdesign hvor det er gjennomført spørreundersøkelse som i neste omgang har blitt fulgt opp med dybdeintervju. Resultatene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene er grundig gjennomgått og beskrevet slik at hvert skritt som er tatt i forskningsprosessen skal fremkomme i denne avhandlingen og skal i så måte kunne ettergås.

Undersøkelsen og intervjuene som er gjennomført gir indikasjoner om bedriftens endringsklarhet og hvilke startpunkt de har ved endring. En rekke forbedringspunkter er identifisert som bedriften kan jobbe videre med for å styrke sin endringsklarhet ytterligere. Viktige punkter som evaluering av tidligere endringsprosesser, gapsanalyse og hvordan en bygger opp endringsmeldingen, er bare noen av punktene som blir nevnt i denne avhandlingen.

For å gjøre fremtidige endringsprosesser mer oversiktlig og enklere å gjennomføre med større grad av suksess, har denne avhandlingen utviklet et eget verktøy med navn «Fire steg mot endringsklarhet» som kan nyttes i arbeidet. Dette verktøyet er i all hovedsak basert på Beckhard og Harris gapsanalyse samt Armenakis, Mossholder og Harris sin forskning innenfor feltet gjennomføring av endringsprosesser både i bedriften og generelt, for mer detaljer se oppsummeringen i kapittel 4, se figur 4.7.

Avhandlingen tilbyr også en 15 punktliste basert på det teoretiske grunnlaget som er gjennomgått og den erfaringen som er bygget i prosessen med utarbeidelsen av oppgaven. Listen er ment som en generell liste for hvordan organisasjoner kan kartlegge og bygge endringsklarhet til støtte for fremtidige endringsprosesser se kapittel 5.2.

INNHOLD

1	Innledning	10
1.1	Avhandlingens rasjonale.....	12
1.2	Avhandlingens oppbygging.....	12
1.3	Hvordan bygge endringsklarhet.....	14
1.4	Oppsummering	15
2	Teori.....	16
2.1	Lewin`s endringsteorier	17
2.2	Endringsklarhet kontra endringsmotstand.	19
2.3	Armenakis and Harris modell for endringsklarhet	22
2.4	Kotters Åtte stegs modell for endring.....	28
2.5	Oppsummering	31
3	Forskningsdesign og metodevalg.....	32
3.1	Epistemologi, ontologi og metodetriangulering	34
3.2	Induktiv og deduktiv tilnærming	35
3.3	Valg av forskningsdesign og metode.....	35
3.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	36
3.5	Utvalg	37
3.6	Forskningsetiske aspekter.....	37
3.7	Spørreundersøkelse.....	38
3.8	Utforming av Intervjuguide	40
3.9	Individuelt intervju	40
3.10	Intervjuutskrift	41
3.11	Oppsummering	42
4	Resultater og diskusjon	43
4.1	Demografi.....	44
4.2	Spørreundersøkelse.....	47

4.3	Tidligere endringserfaringer	51
4.3.1	Resultater fra spørreundersøkelsen tidligere endringserfaringer.....	51
4.3.2	Resultater fra dybdeintervju tidligere erfaringer	51
4.3.3	Diskusjon tidligere erfaringer.....	53
4.4	Lederstøtte	54
4.4.1	Resultater fra spørreundersøkelsen lederstøtte.....	54
4.4.2	Resultater fra dybdeintervju lederstøtte	55
4.4.3	Diskusjon lederstøtte	57
4.5	Troverdig Lederskap.....	59
4.5.1	Resultater fra spørreundersøkelsen troverdig lederskap	59
4.5.2	Resultater fra dybdeintervju troverdig lederskap	60
4.5.3	Diskusjon troverdig lederskap.....	61
4.6	Åpenhet for endringer.....	62
4.6.1	Resultater fra spørreundersøkelsen åpenhet for endringer	62
4.6.2	Resultater fra dybdeintervju åpenhet for endringer.....	64
4.6.3	Diskusjon åpenhet for endringer	66
4.7	Dimensjoner av klarhet.....	68
4.7.1	Resultater fra spørreundersøkelsen dimensjoner av klarhet.....	68
4.7.2	Resultater fra dybdeintervju dimensjoner av klarhet	69
4.7.3	Diskusjon dimensjoner av klarhet	69
4.8	Belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver).....	70
4.8.1	Resultater fra spørreundersøkelsen belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver	70
4.8.2	Diskusjon belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver) 70	
4.9	Målinger for endringer og ansvarlighet	71
4.9.1	Resultater fra spørreundersøkelsen	71
4.9.2	Resultater fra dybdeintervju målinger for endringer og ansvarlighet	72

4.9.3	Diskusjon målinger for endringer og ansvarlighet.....	72
4.10	Diskusjon Oppsummerende spørsmål fra dybdeintervju.....	73
4.11	Oppsummering	75
5	Konklusjon.....	78
5.1	Behov for ny forskning.....	80
5.2	Prosess for gjennomføring av kartlegging og bygging av endringsklarhet.....	81
5.3	Anbefalinger for kommende EMBA studenter	82
6	Referanser	83
	<i>Vedlegg 1, Introduksjon til spørreundersøkelse på Titania</i>	<i>87</i>
	<i>Vedlegg 2, Spørreskjema undersøkelse ved Titania</i>	<i>88</i>
	<i>Vedlegg 3, Intervjuguide</i>	<i>91</i>
	<i>Vedlegg 4, Dybdeintervju ved Titania objekt 1</i>	<i>94</i>
	<i>Vedlegg 5, Dybdeintervju ved Titania objekt 2</i>	<i>100</i>
	<i>Vedlegg 6, Dybdeintervju ved Titania objekt 3</i>	<i>108</i>
	<i>Vedlegg 7, Dybdeintervju ved Titania objekt 4</i>	<i>116</i>
	<i>Vedlegg 8, detaljert oversikt på forbedringer inne de ulike teamene for praktikere i bedriften.</i>	<i>122</i>
	<i>Vedlegg 9, Bechard og Harris gapsanalyse (Cawsey, Deszca og Ingols; 2007).....</i>	<i>125</i>
	<i>Vedlegg 10, Data fra spørreundersøkelsen</i>	<i>126</i>

TABELLOVERSIKT

Tabell 1.1 Søkeord som er nyttet i litteratursøket	13
Tabell 1.2 Oversikt over Hovedmålsettinger og delmålsetninger for denne avhandlingen	14
Tabell 2.1 Forslag for ulike kombinasjoner av endringsklarhet og krise (Armenakis, Harris og Mossholder;1993).....	25
Tabell 2.2 Ulike roller innenfor endringsledelse (Cawsey, Deszca og Ingols;2016).....	27
Tabell 2.3 Kotters 8 stegs modell sett mot Lewins 3 stegs modell, Myers, Hulks og Wiggins (2012), videre har en sammenlignet Armenakis, Mossholder og Harris opp mot dette.	28
Tabell 3.1 Karakteristikk av forskningsparadigmet Guba (1990).....	34
Tabell 4.1 Viser oversikten på antall deltakelse og statistikken i besvarelsene.....	50
Tabell 4.2 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet tidligere endringserfaringer	51
Tabell 4.3 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet tidligere endringserfaringer	54
Tabell 4.4 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet troverdig lederskap	59
Tabell 4.5 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet åpenhet for endringer...	62
Tabell 4.6 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet dimensjoner av klarhet.	68
Tabell 4.7 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet belønning for endringer	70
Tabell 4.8 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet målinger for endringer og ansvarlighet	71
Tabell 4.9 Potensielle feilkilder som er identifisert, feilkilder som gjør enkelte av resultatene mer utfordrende å vurdere	75

FIGUROVERSIKT

Figur 2.1 Multilevel Framework hentet fra Rafferty et al (2013)	21
Figur 2.2 Modell for endringsklarhet (Armenakis, Harris og Mossholder;1993).....	23
Figur 4.1 Oversikt over demografien fra spørreundersøkelsen (forsetter neste side)	44
Figur 4.2 Oversikt over demografien fra spørreundersøkelsen.....	45
Figur 4.3 Margin of Error calculator fra Surveymonkey.no	46
Figur 4.4 Sample size calculator (https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?ut_source1=mp&ut_source2=margin_of_error_calculator).....	46
Figur 4.5 Viser teoretisk oppnåelig score pr tema i spørreundersøkelsen	48
Figur 4.6 Viser gjennomsnittlige poeng fra resultatene for alle deltakere og type stilling sammen med teoretisk oppnåelig poeng pr tema.	49
Figur 4.7 Verktøyet Fire steg mot endringsklarhet, (modellen er basert på arbeidene med denne avhandlingen)	77

1 Innledning

I følge Armenakis et al. (1993) er endringsklarhet og endringsmotstand noen av de mest diskuterte konseptene innenfor fagfeltet organisasjonsendring. Endringsmotstand og endringsklarhet representerer samme sak fra forskjellige ståsted. For å unngå endringsmotstand må en sørge for at organisasjonen er klar for endring. Men det er viktig å ta inn over seg at endringsmotstand ikke nødvendigvis er negativt for selve endringen og prosessen da det i mange tilfeller vil være en av de kritiske faktorene i endringens suksess. Diskusjoner, i både positiv og negativ retning, bidrar til å belyse forhold som gir forståelse for endringens nødvendighet og holder samtidig temaet dagsaktuelt slik at de involverte får komme med argumentasjon som gir forståelse for endringens nødvendighet (Ford et al., 2008). Videre fremheves det at ledere og medarbeideres involvering og holdninger til initiativene spiller en stor rolle om initiativet lykkes eller ei (Lines, 2005; Miller, Johnson og Grau, 1994).

Endringsmotstand er av faktorene som det ofte refereres til når en organisasjon mislykkes i endringsprosessen. Det vises ofte til at så mye som opptil 70% av alle initiativ til endring mislykkes. Riktignok foreligger det ikke empiriske bevis for denne feilraten ifølge Hughes (2011), men innenfor fagfeltet foreligger det en bred aksept og enighet for at raten er høy og dette på tross av at det er mye tilgjengelig kunnskap og litteratur på området.

Med bakgrunn i overstående vil oppgaven fokusere på forskningsspørsmålet «Hvordan bygge endringsklarhet». Gjennom oppgaven vil en undersøke viktigheten og utviklingen innenfor tematikken endringsklarhet. For å redegjøre for dette vil avhandlingen gjennomgå følgende:

- Definisjoner innenfor fagfeltet
- Ulike teorier innenfor endringsledelse med fokus på endringsklarhet.
- Kartlegging og identifisering av en organisasjons endringsklarhet.
- Hvordan bygge endringsklarhet.

Endring er ikke en begivenhet, men en kontinuerlig prosess hvor gjerne flere endringer pågår samtidig uten en definert start og slutt tidspunkt. Prosessen involverer ofte alle nivåer i organisasjonen (Trabant og Bruke;1996), og det er derfor essensielt å tenke nøye gjennom hva man ønsker å oppnå med endringene og om organisasjonen er klar for prosessen.

Før man setter i gang med større endringer vil det være et godt utgangspunkt å kartlegge hvor klar organisasjonen er for å ta på seg oppgaven. Basert på kartleggingen vil en komme med klare anbefalinger for hvordan organisasjoner kan jobbe strategisk for å styrke sin

endringsklarhet og dermed sin kapasitet. Et fokus på kunnskap og kompetanse om endringsledelse vil øke forståelse av vår egen individuelle rolle i gjennomføringer av endringsprosesser.

Med dette vil en teste teorien i praksis ved å gjennomføre en elektronisk spørreundersøkelse basert på spørreskjema utviklet av Cawsey, Deszca og Ingols (2016). Fokuset i avhandlingen er hvordan endringsklarhet kan brukes til å danne en felles plattform i organisasjonen for å bedre gjennomføring av endringer.

1.1 Avhandlingens rasjonale

Undersøkelsen i denne oppgaven ble utført i bergverksbedriften Titania plassert helt sør i Rogaland. Bergverks bransjen i Norge har lange tradisjoner, men er liten i internasjonal sammenheng. Norge er rik på industrimineraler som er ettertraktet og de fleste bedriftene er etablert i nærhet til sjø med kort vei til det Europeiske markedet hvor hovedmengden av produktene leveres. Bedriften ble etablert i 1902 med fokus på anvendelse av de store forekomster av ilmenitt i Hauge i Dalane. Det ble etter vært utviklet en prosess for produksjon av hvitt pigment (TiO_2) basert på ilmenitt (FeTiO_3) og en søster bedrift ble etablert i Fredrikstad (Kronos Titan). Fra 1916-1965 var produksjonen av ilmenitt på forekomsten ved Sandbekk. Senere ble Tellenes forekomsten oppdaget (1954) og satt i drift i 1960. Bedriften har dagbruddsplaner for 60 år fremover basert på dagens produksjon. Forekomsten er blant de største i verdenssammenheng.

Titania har en årlig bergfangst på 9 millioner tonn og produserer 570 000 tonn ilmenitt, 20 000 tonn Magnetitt og 5 000 tonn Sulfider. Magnetitt og Sulfider er biprodukter.

Hovedmarkedet har siden oppstart vært pigment produksjon som er et hvitt pigment som benyttes til maling, plast, kosmetikk og matvarer (E171). Titania er en del av det store internasjonale konsernet Kronos som er blant de fem store pigment produsentene i verden.

Fra å være en bedrift med stabile produksjonsvolumer gjennom flere tiår har bedriften de siste to til tre årene måttet tilpasse organisasjonen til lavere produksjonsvolumer. Det er i skrivende stund redusert 60 årsverk i denne perioden. Det har vært flere runder med justeringer i bemanningen og den siste utføres våren 2018. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i samme tidsperiode som informasjon om nedbemanningsprosessen ble kjent i organisasjonen. Naturlig nok medførte det til usikkerhet i organisasjonen for hvem som ble berørt av nedbemanningsprosessen. Dette vil en kommenterer nærmere i vurderingen av resultatene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene som ble gjennomført.

1.2 Avhandlingens oppbygging

I avhandlingen er det testet et verktøy som setter fokus på endringsklarhet og hvordan det kan benyttes i praksis før man setter i gang med større endringsprosesser. Endringsledelse er et bredt fagfelt med flere innfallsvinkler for hvordan endringer bør gjennomføres. Å bygge endringsklarhet setter fokus på organisasjonens evne til å gjennomføre endringsprosesser og aktiviteter som bidrar til å rekruttere og motivere bidragsyttere i organisasjonen. Motstand er

nødvendigvis ikke noe negativt, men kan være en kilde til forbedringer i prosessene. Det er flere elementer som påvirker oss som ansatte i en bedrift og en dypere forståelse for de individuelle byggesteinene for hvordan endringsprosesser kan oppleves vil bidra til en bedre prosess i organisasjonen. En god plan for gjennomføring og en dypere forståelse av organisasjonen vil gi et bedre grunnlag for å bygge en forsvarlig endringsprosess for alle involverte.

Dette forskningsgrunnlaget setter fokuset på å identifisere nøkkelfaktorer/byggesteiner som gir en helhetlig prosess for endringer. Hele organisasjonen fikk invitasjon til å delta i undersøkelsen, først og fremst for å sette fokus på den enkelte og for å få et bilde av endringsklarheten i bedriften. Undersøkelsen følges opp av dybde intervju for å få en bredere forståelse av resultatene i bedriften.

Det finnes flere etablerte verktøy for å måle endringsklarhet i organisasjoner, og i istedenfor å konstruere en ny metode falt valget med å bygge undersøkelsen på etablerte spørreskjema med forankring i anerkjent litteratur som blant annet benyttes i endringsledelse ved UiS (Cawsey, Deszca og Ingols; s. 110, 2016). Skjemaet setter fokus på å identifisere områder som bedriften kan styrke gjennom et mer strategisk og målrettet arbeid for å øke sin endringsklarhet.

For å skaffe oversikt på temaet er det utført litteratursøk innen følgende tema ved universitetsbiblioteket i Stavanger, se tabell 1.1.

Norsk søkeord	Engelsk søkeord
Endringsklarhet	Change readiness
Endringsmotstand	Change resistance
Organisasjonsendringer	Organizational Change
Endringsledelse	Change management
Lederskap	Change leadership
	Followership
Endringsroller	Organizational Change roles

Tabell 1.1 Søkeord som er nyttet i litteratursøket

Søkene gir grunnlaget for teorien i oppgaven som senere brukes i diskusjonen av resultatene i kapittel 4. I kapittel 4 vil funnene være grunnlaget til forslag til utbedring av undersøkelsen og hvordan bedriften kan jobbe videre med å bygge endringsklarhet i organisasjonen.

1.3 Hvordan bygge endringsklarhet

Hovedfokus i denne avhandlingen er planlagte endringer og hvordan endringsklarhet i en gitt organisasjon kan påvirkes ved å ha kunnskap om forbedringspunkter, med mål om større sannsynlighet for vellykket implementering. I så måte er hensikten med denne avhandlingen å gjennomgå feltstudie gjennom en spørreundersøkelse samt å følge opp spørreundersøkelsen med dybdeintervjuer, videre vil tilbakemeldingene fra respondentene i spørreundersøkelsen og intervjuene gjennomgå for å komme med en anbefaling med teoretisk forankring på hvordan planlagte endringsprosesser kan gjennomføres på en best mulig måte.

For å oppnå dette har et indentifisert følgende forskningsspørsmål, fremsatt som hovedmålsettinger (HM) og delmål (DM), se tabell 1.2.:

Hovedmål (HM)/ Delmål (DM)	Hva	Hvor
HM1	Utforske og redegjøre for hvordan endringsklarhet kan økes i en organisasjon.	Kapittel 2
HM2	Redegjøre og presentere hvordan måling relatert endringsklarhet kan utføres i en organisasjon, og hvordan dette kan brukes i anbefaling for å styrke endringsklarhet.	Kapittel 3 og 5
DM1	Utforske akademisk litteratur relevant til endringsklarhet.	Kapittel 2
DM2	Utføre primærforskning på en spesifikk organisasjons endringsklarhet samt utforske hvordan nivået på endringsklarhet kan videreutvikles.	Kapittel 3
DM3	Presentere konkrete verktøy til støtte for utviklingen av økt nivå av endringsklarhet i en organisasjon.	Kapittel 4 og 5

Tabell 1.2 Oversikt over Hovedmålsettinger og delmålsettinger for denne avhandlingen

1.4 Oppsummering

I kapittel 1 har en gjennomgått bakgrunnen for oppgaven og hvorfor en har valgt det fokuset for oppgaven. En ser det som formålstjenlig å poengtere at det er viktig å ta inn over seg at endringsmotstand ikke nødvendigvis alltid er negativt for selve endringen og prosessen da det i mange tilfeller vil være en av de kritiske faktorene for endringens suksess. Typisk vil det være at igjennom diskusjoner positive som negative, holdes temaet dagsaktuelt slik at de involverte får komme med argumentasjon som gir forståelse for endringens nødvendighet (Ford et al; 2008).

Videre har en gjennomgått avhandlingens rasjonale, hvor en har presentert Titania hvor undersøkelsene i denne avhandlingen er gjort. Som en oppsummering kan en nevne at Titania er plassert helt sør i Rogaland og er en betydelig aktør innenfor bergverksbransjen.

Bergverksbransjen i Norge har lange tradisjoner, men er liten i en internasjonal sammenheng. Norge er rik på industrimineraler som er ettertraktet, hvor de fleste bedriftene er etablert i nærhet til sjø og har kort vei til det Europeiske markedet hvor hovedmengden av produktene leveres.

Bakgrunnen og motivasjon i avhandlingen har vært å få testet et verktøy for å sette fokus på endringsklarhet og hvordan dette kan benyttes i praksis før man setter i gang med endringsprosesser. Avhandlingen er gjennomført ved hjelp av spørreundersøkelse samt dybdeintervju for å få en best mulig oppfattelse av hvordan forholdene faktisk er ved bedriften. Videre er det gitt en beskrivelse av hvordan litteratursøket i forbindelse med avhandlingen er utført, og hvilke søkeord i detalj som er benyttet.

Avslutningsvis er våre hovedmål og delmål gjennomgått og fremsatt for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål.

2 Teori

I dette kapitlet vil en gjennomgå hovedmålsetning 1 (HM1) som er «Utforske og redegjøre for hvordan endringsklarhet kan økes i en organisasjon», samt delmål 1 (DM1): «Utforske akademisk litteratur relevant til endringsklarhet».

Det finnes mange ulike måter å gjennomføre endringer på i en organisasjon, derfor er det viktig for den som skal gjennomføre slike endringer å ha oversikt over de viktigste modeller som finnes for å vurdere hvilken metode som kan være best egnet for den endringen som er planlagt. Dette gir bedre forutsetninger til å vurdere om man har rett kompetanse og ressurser for å gjennomføre endringsinitiativet. For å kunne gi en god forklaring på de faktorer som påvirker endringsprosessen i en organisasjon vil en i de følgende avsnittene gjennomgå definisjoner, ord og uttrykk og relevante modeller på temaet. Viser også til Vedlegg 9, Bechard og Harris gapsanalyse som kan være et nyttig delverktøy i forbindelse med endringsprosesser.

En endring defineres ofte som en situasjon som forstyrrer normale mønstre og handlemåter i en organisasjon som i neste omgang krever at deltakerne samhandler på nye måter (Mintzberg & Waters 1985), og endringsledelse blir ofte definert som «the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers» (Moran and Brightman, 2001: 111).

Kurt Lewin regnes som en av pionerene innen fagfeltet endringsledelse, og mye av arbeidet andre forskere har gjort bygger på eller tar utgangspunkt i hans arbeid. Det er derfor naturlig å starte med en gjennomgang av Lewin sine hovedteorier. Videre vil en se på tematikken endringsklarhet opp mot endringsmotstand og gi en redegjørelse for hvorfor det er valgt å fokusere på endringsklarhet.

Utover dette vil en gjennomgå modeller som anses som viktige innen fagfeltet slik som Kotters åtte stegs modell og Armenakis modell for endringsklarhet, for å gi en viss bredde innenfor anerkjent metodikk på fagfeltet.

2.1 Lewin`s endringsteorier

Lewin regnes som en av pionerene innen organisasjonsendring og har lagt grunnlaget for flere av teoriene innen endringsledelse (Burnes 2004). Han var tidlig ute med å beskrive behovet for endringsklarhet som en del av gjennomføringen av endringer (Lewin 1947a). Lewin`s modell består av tre steg og er bare en del av hans arbeid for beskrivelse av endringsprosesser. Lewin`s modell er basert på hans forskning innen felt-teori (field theory), gruppe dynamikk (group dynamics) og aksjonsforskning (action research), og derfor vil det være essensielt å se disse under ett ved bruk av Lewin`s modell da disse studiene forklarer mekanismene i tre stegs modellen (Burnes 2004).

Lewin hadde en humanistisk og demokratisk tilnærming til endring i sin forskning (Lewin 1947 a/1947b). I det første steget «opptining» må det identifiseres et behov for endring. Dette finner man igjen både i Kotter (1995) og Armenakis, Harris og Mossholder (1993) sine modeller, der behovet for endringen må forankres som et ledd i første steget. Endringen i første fase består i å bryte opp «status quo» i organisasjonen eller gruppen der endringen skal utføres. Lewin beskriver flere drivkrefter i denne sammenheng som individuelle verdier, gruppe verdier, kulturelle forhold i gruppen, hvordan de jobber sammen og gruppens standard/leveregler (Lewin 1947a). Det er ifølge Lewin ikke nok å beskrive målet for endringen. Den etablerte normen må brytes opp for å skape endringer. Underveis vil det så dukke opp og etableres nye drivkrefter. Han setter fokus på å analysere nåværende situasjon og påvirke de drivende kreftene mot en endring. Dette gjøres ved å beskrive de utfordringene man står overfor og hvorfor det er behov for å endre nåværende situasjon. I Armenakis, Harris og Mossholder (1993) sin modell forankres dette i endringsmeldingens innhold og kan linkes mot deres arbeid med endringsklarhet.

Først når behovet for endring er forankret beveger man seg inn i neste fase med involvering for å etablere en ny gruppe standard/ felles krefter som jobber mot et felles mål. I denne sammenheng beskriver Armenakis, Mossholder og Harris (1993) ulike strategier som vurderes for å forankre og involvere de berørte i endringsprosessene. Når den nye standarden er etablert «gjenfryses» situasjonen. For å opprettholde denne ønskede endringen må den følges opp og bearbeides for å unngå at den reverseres. Den nye situasjonen kan opprettholdes i kraft av nye rutiner, endret gruppe dynamikk og nye drivkrefter i gruppen både når det gjelder kulturen i gruppen og relasjonen mellom de individuelle gruppemedlemmene (Lewin 1947a). Dette kan identifiseres som Armenakis, Mossholder og Harris (1993) sin beskrivelse av vedlikehold av endringen med å ha fokus på aktiviteter som forhindrer at den reverseres.

Ifølge Lewin (1947b) er det viktig å identifisere nøkkelpersonene «the gate keepers» for å oppnå ønsket endring. Nøkkelpersonene vil påvirke prosessene og drivkreftene for endring. Lewin anbefaler å bruke tid på å identifisere dem og lage en stegvis plan for hvordan man jobber frem mot målet. Planen bør være fleksibel og evalueres underveis for å vurdere om prosessen hadde ønsket effekt, for å ha mulighet til å korrigere veien videre for de neste stegene mot målet. Her har Lewin (1947a) identifisert flere faktorer:

- Sosiale forhold
- Kulturer
- Kontekst og omgivelser
- Sammenhengene mellom de uavhengige enhetene i organisasjonen

Lewin sin tre stegs modell har de siste 30 årene blitt kritisert for å være for enkel, men uten å vurdere hans forgående forskning blir denne kritikken for overfladisk (Burnes 2004). Ved nærmere ettersyn er det flere fellestrekk med Lewin forskning i de nye modellene som er utviklet på 80- og 90-tallet (Burnes 2004).

Burnes (2004) trekker frem flere kritikker av Lewin's modell, som kan motbevises med å vurdere flere elementer fra Lewin's forskning. Lewin blir kritisert for å ta en topp-ned styrt prosess, men Burnes (2004) fremhever Lewin sitt fokus på involvering og læring blant alle involverte i en endringsprosess, hvor myndigheter, grupper, ansatte og foreninger blir nevnt som eksempler på omfanget av involvering. Burnes (2004) trekker frem kritikken for å ignorere myndighet/makt og politikk i trestegs modellen, men Burnes (2004) henviser til Lewin's forskning innen felt-teori og gruppe dynamikk hvor fokuset er å identifisere drivkreftene både innad og mellom grupper for å forklare hvordan individene responderer på makt og innflytelse. I tillegg forklarer Lewin's aksjonsforskning hvordan dette kan tilnærmes for en bredere forståelse av makt/politikk innflytelse på individuelt plan og viser hvordan trestegs modell dekker opp for dette. Ifølge Burnes (2004) er Lewin's pioner forskning like relevant i dag som for 60 år siden.

2.2 Endringsklarhet kontra endringsmotstand.

Ifølge Rafferty et al (2013, s.113) er den mest siterte definisjonen av endringsklarhet levert av Armenakis et al. (1993, s.681) som en har oversatt til «oppfatninger, holdninger og intensjoner, i forhold til hvilken grad endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes i å foreta disse endringene». Det finnes en rekke andre definisjoner på endringsklarhet eksempelvis; Eby et al., (2000; 422): «an individual`s perception of a specific facet of his or her work environment- the extent to which the organization is perceived to be ready for Change», men ifølge Rafferty et al (2013) er de forskjellige definisjoner i stor grad utarbeidet med utgangspunkt i arbeidene til Armenakis et al. Kurt Lewin definerer motstand til endring som « a restraining force moving in the direction of status quo» (Lewin 1952, sitert i Piderit 2000, s.784).

Armenakis et al. (1993) ser endringsklarhet opp mot steget «opp frysning» i Lewin`s tre stegs modell. Videre understrekes viktigheten av endringsklarhet i forkant av organisasjons endringer. Endringsklarhet nevnes som en av nøkkelfaktorene for en vellykket gjennomføring (Armenakis et al.1993).

Motstand mot endring er gjerne et av de mest brukte samlebegrepene innenfor endringslitteraturen, og blir ofte lagt til grunn som årsak til mislykkede endringsprosesser Kotter og Schlesinger (2008). Schein (1979) argumenterer for at mange endringsinitiativer ender opp med motstand og mislykket implementering på grunn av en ineffektiv opptinings prosess i forkant av endringsprosessen, med referanse til Lewin`s tre stegs modell gjennomgått i kapittel 2.1.

I følge Armenakis et al. (1993) blir endringsklarhet ofte forklart som en metode på å redusere endrings motstand. Kotter & Schlesinger (1979) diskuterer flere strategier for å håndtere motstand, slik som utdanning, kommunikasjon, deltakelse, involvering, støtte og tilrettelegging, avtaler og forhandlinger. Dette er alle effektive strategier i å redusere motstand, med da først når det er skapt endringsklarhet. Basert på dette kan en si at endringsklarhet har innvirkning på endringsmotstand og hvor effektivt endringsinitiativet blir (Armenakis et al.1993).

Coch og French (1948) viser i deres studier at dersom en skal skape endringsklarhet, må endringsagenten ha en proaktiv tilnærming, for å påvirke tro, holdninger, intensjoner og oppførsel hos de ansatte. Det essensielle element i det å skape endringsklarhet er å endre det individuelle tankesettet blant et gitt antall ansatte. Videre er det viktig å belyse at det å skape klarhet for endring av organisasjonen ikke bare handler om individuelle tankesettet men også

om det sosiale fenomenet (Amenakis et al.1993), og viser videre til Griffin (1987) med den sosial informasjons prosesserings modell som gir viser at individuell klarhet for endring kan bli påvirket av andres endringsklarhet.

Tankesettet rundt endringsklarhet er relativt enkelt og intuitivt, hvor en mener at folk flest vil støtte og delta i gjennomføringen av endringer som de er klar for i en mye større grad en for de endringene som de ikke er overbevist om vil komme de selv og bedriften til gode.

Endringsklarhet betraktes av mange å være forløperen til de ansattes holdning til endringen, da enten i form av motivasjon eller motstand. Videre ser en at det handler både om oppfatningen om endringen er nødvendig og om troen til den enkelte og om organisasjonen har kapasitet og evner til å gjennomføre endringen (Holt og-Vardamn 2013). Om en ser til arbeidet til Rosenthal relatert forventningseffekt også kjent som Pygmalion-effekten, kan en argumentere som i Kanter et al. (1992), om en endringsagent i sitt arbeid forventer motstand, vil en opptre i så måte og videre vil en med sannsynlighet finne motstand.

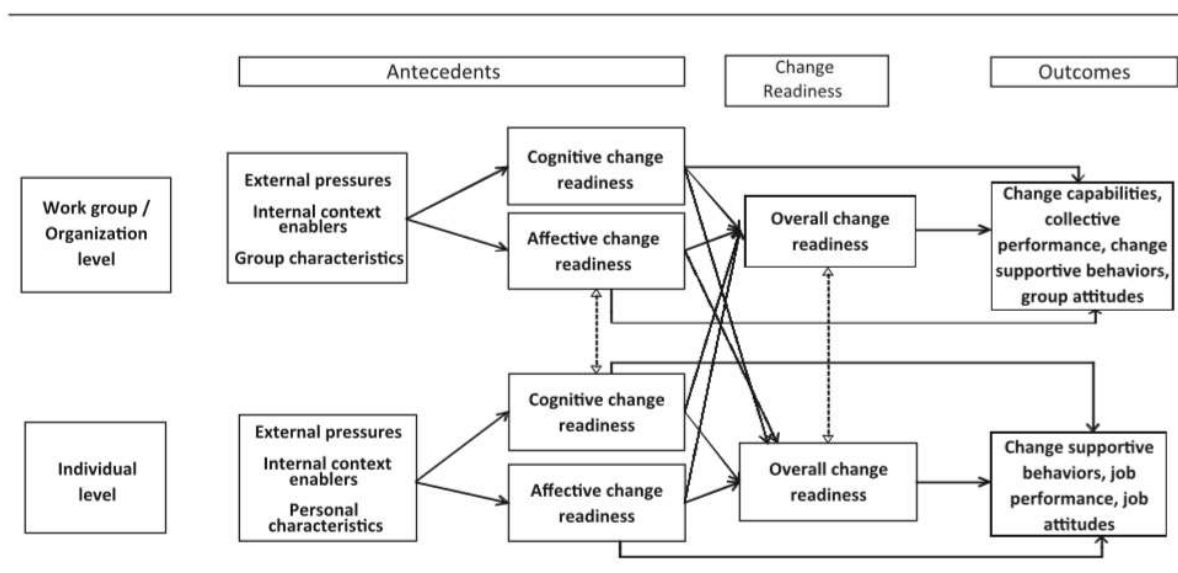
Det også viktig å poengtere at det hele er situasjonsavhengig. På mange måter kan motstand til endring være avgjørende for implementeringens kvalitet. Barrett et al (1995) fant ut at motstand mot et gitt endringsinitiativ hjalp til med å holde diskusjonen gående. Dette gav endringsagentene mulighet til å klargjøre og videre legitimere endringsinitiativet. Mens mottakerne fikk anledning til å sette seg bedre inn i initiativet slik at en bedre forståelse ble etablert. Dette førte videre til aksept og utvidelse av endringsinitiativet. Som gir grunnlag til å si at motstanden paradoksalt nok, i noen tilfeller, vil være en avgjørende faktor i endringens suksess. Med bakgrunn i nyere forskning og overbevisning om at mennesker ikke nødvendigvis motsetter seg endringer uten grunn, har man i denne avhandlingen valg å fokusere på endringsklarhet.. Det handler heller om å tilrettelegge endringsarbeidet på en slik måte at det oppfattes positivt både for bedriften og det enkelte individ, ved hjelp av klare og tydelige strategier og gjennomføringsplaner. Videre argumenterer Amenakis et al. (1993) at det å se et endringsprosjekt i lys av endringsklarhet er mer sammenfallende med forestillingen om proaktive ledere som spiller en rolle som motivatorer og mestere i endring, enn de som tar en rolle med å overvåke arbeidsplassen etter tegn på endringsmotstand.

Som tidligere nevnt viser Coch og French (1948) i deres forskning at dersom en skal skape endringsklarhet, må endringsagenten ha en proaktiv tilnærming, for å påvirke tro, holdninger, intensjoner og oppførsel hos de ansatte. Det essensielle element i det å skape endringsklarhet er å endre det individuelle tankesettet blant et gitt antall ansatte. Men det er da viktig å

understreke at det å skape endringsklarhet i en organisasjon ikke kun handler om de enkelte ansattes bevissthet. Det handler også om det sosiale fenomenet Amenakis et al. (1993), og at individuell klarhet for endring kan bli påvirket av andres endringsklarhet (Griffin 1987).

Det meste av forskningen som er gjort innenfor endingsklarhet er i stor grad gjort på individ nivå, og disse dataene blir i neste omgang benyttet for å si noe om organisasjonens tilstand Bouckenooghe (2010). Dette er ifølge Rafferty et al (2013) problematisk, og viser til Ostroff (2013) som illustrerer at relasjoner på et nivå i en analyse kan være sterkere eller svakere på et annet nivå i analysen, til og med helt motsatt.

Med dette som bakgrunn har Rafferty et al (2013) utviklet et multinivå rammeverk for endringsklarhet (se figur 2.1 Multilevel framework). Rammeverket viser forløperne og konsekvensene av individuell, arbeidsgruppe og organisatorisk endringsklarhet.



Figur 2.1 Multilevel Framework hentet fra Rafferty et al (2013)

Forløperne til endringsklarheten blir delt i tre grupper. Den første kategorien, ekstern organisatorisk press (external organisational pressure), innebærer industrielle endringer, teknologiske og myndighetsstyrte endringer. Alt dette ender opp i organisatoriske endringer. Kategori nummer to er interne kontekstanordninger (internal context enablers), som innebærer endrings deltakelse, kommunikasjonsprosesser, ledelsesprosesser osv. Den tredje kategorien inneholder individuelt nivå av analyse (individual level of analysis), som inneholder person karakteristikk, og på det kollektive nivået karakteristikk av gruppesammensetning.

Med å implementere rammeverket mener Rafferty et al (2013) at en rekke informasjon som tidligere kan ha blitt oversett nå kan nyttes i vurderingene.

2.3 Armenakis and Harris modell for endringsklarhet

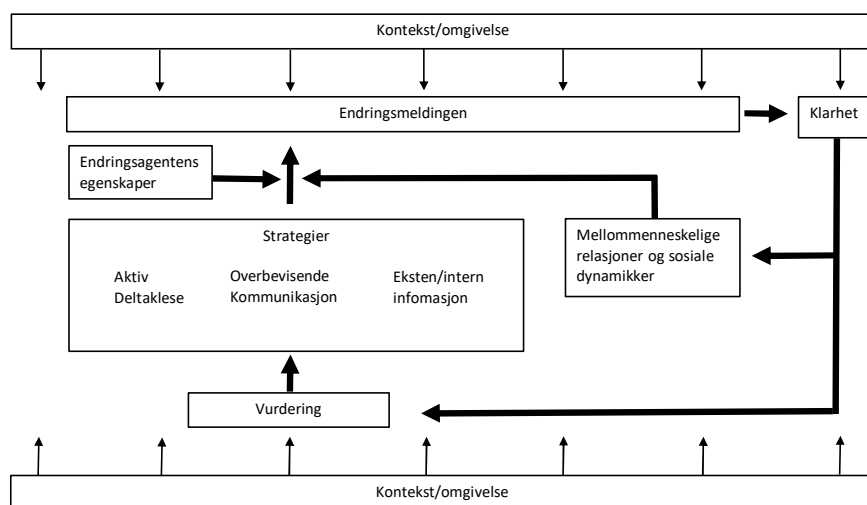
Hele intensjonen med endringsklarhet i en organisasjon er å skape en felles målsetning for hele endringsprosessen. Dette krever en involvering fra alle i organisasjonen for å øke sannsynligheten for vellykkede prosesser. For å besvare forskningsspørsmålet i oppgaven utføres først en undersøkelse for å kartlegge og sette fokus på temaet. Utfra resultatene kan det dannes et bilde av organisasjonens endringsklarhet som grunnlag for videre arbeid og et mer bevisst forhold til de faktorene som påvirker dette fokuset. Til å forankre endringsprosesser som bygger på endringsklarhet, presenteres arbeidet til Armenakis, Harris og Mossholder (1993) for å støtte opp under mål/delmål HM1, DM1 og DM3.

Det første organisasjonen møter er innholdet i endringsmeldingen som presenteres, og forskningen viser til flere faktorer som har betydning for at budskapet når frem til den enkelte (Armenakis, Harris og Mossholder; 1993). Endring fra det kjente til det ukjente vil skape individuelle reaksjonsmønstre som påvirker prosessen (Bovey og Hede; 2000).

Endringsmeldingens byggeklosser presentert av Armenakis, Harris og Mossholder (1993) ivaretar dette tidlig i prosessen, slik at veien videre skapes gjennom felles aktiviteter som støtter opp under endringsbehovet organisasjonen står ovenfor.

For å skape endringsklarhet i en organisasjon må man kjenne til hvilke faktorer som påvirker prosessen for endringsvilje blant de ansatte. Ifølge Armenakis, Harris og Mossholder (1993) må det brytes ned på det individuelle kognitive nivået. Den enkeltes oppfatning av endringsmeldingen, de kulturelle forholdene, gruppe og sosiale dynamikker, mellommenneskelige relasjoner, holdninger og adferd vil være avgjørende for prosessen med endringsklarheten i en organisasjon, som også er i tråd med Lewin`s (1947) opptinings trinn. Modellen presentert av Armenakis, Harris og Mossholder (1993) gir en oversikt av strategier

som bidrar til å bygge endringsklarhet både før, under og etter endringsprosesser.



Figur 2.2 Modell for endringsklarhet (Armenakis, Harris og Mossholder;1993)

Endringsmeldingen må ha fem komponenter som appellerer til mottakerne og som gjør rede for bakgrunnen for endringen og hvorfor den er så viktig for organisasjonen (Armenakis og Harris, 2002, Armenakis, Harris og Mossholder, 1993; Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007). Meldingen må inneholde en beskrivelse av gapet mellom nåværende og ønsket mål (discrepancy), i tillegg til interne eller eksterne forhold som er årsaken til at endringen må utføres. Beskrivelsen av situasjonen som bedriften står ovenfor bør være balansert for å unngå at arbeidet man står ovenfor virker uopnåelig eller overgår bedriftens kapabilitet til å håndtere situasjonen. For å unngå dette må beskrivelsen danne grunnlag for troen på egen organisasjon. Den må være tilpasset organisasjonen (appropriateness) slik at det dannes en troverdighet i egen organisasjon for å håndtere situasjonen og at organisasjonen har kompetansen og ressursene til å gjennomføre oppdraget man står ovenfor (efficacy). Dette går direkte på den enkeltes egenrevisning av ferdigheter for å gjennomføre endringen som påvirker egeninnsatsen og motivasjonen (Armenakis,Harris og Mossholder; 1993). Videre må meldingen inneholde en beskrivelse av hvordan endringen støttes av nøkkelpersonell og den enkelte, slik at alle bidrar til å gjennomføre de endringene som beskrives. Tidligere erfaringer med endringsprosesser kan påvirke troverdigheten i meldingen, derfor er det viktig å få frem hvordan man ser for seg at dette skal gjennomføres. Informasjonen må inkludere effekten av endringen for den enkelte i organisasjonen. Hvilke fordeler gir sluttresultatet for alle involverte kan ha betydning for innsatsen. Her kan man appellere til den enkeltes egenverdi (intrinsic) og/eller ytre verdier(extrinsic) (Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker; 2007).

Armenakis, Harris og Mossholder (1993) presiserer at det er flere forhold en endringsagent bør ta høyde for i sitt arbeide. Informasjonen som presenteres i endringsmelding tolkes både på det individuelle og kollektive plan. Intensjonen med meldingen er å etablere en felles plattform for organisasjonen og den vil oppfattes ulikt blant mottakerne. Endringsagenten er ikke den eneste som påvirker budskapet. Den enkeltes respons er viktig for hvordan budskapet mottas. Hvordan vil kulturen i organisasjonen påvirke budskapet? Ulike subkulturer oppfatter endringer ulikt og kan tolke budskapet i ulike retninger. Hensikten med meldingen er å få en felles oppfatning for å benytte fleksibiliteten i subkulturene til å dra lasset sammen. Uformelle ledere er viktige bidragsytere i hvordan endringer oppfattes og hvordan samarbeidet fortsetter i organisasjonen. Med å identifisere og jobbe med dem kan endringsagenten få positive synergier som å dra lasset sammen mot et felles mål. Endringsagenten vil med fordel ha en oversikt på de ulike drivkreftene som finnes i organisasjonen, for å effektivt legge til rette for å oppnå godt samarbeid i endringsprosessene. Å kjenne sin organisasjon vil være essensielt til å få til en effektiv endringsprosess. Hvordan kan en endringsagent dra nytte av dette? Forskningen trekker frem tre strategier som er nyttig i denne sammenheng overbevisende kommunikasjon, aktiv deltakelse og informasjons flyten (Armenakis, Harris og Hossholder;1993).

Overbevisende/troverdig kommunikasjon er viktig i alle ledd, starten på det hele er endringsmeldingen og kan gjennomføres på forskjellige måter avhengig av målet og hva man ønsker å presentere. Endringsmeldingen bør presenteres direkte av øverste leder for å vise at prosessen er forankret i ledelsen og at den er viktig for organisasjonen. Videre kommunikasjon og oppdateringer kan formidles i skriftlig form av nyhetsbrev eller felles infoser for å opprettholde fokus og klarhet i organisasjonen. Budskapet og handling bidrar til å styrke prosessen i den grad den følges opp og er en del av den daglige aktiviteten.

Aktiv deltakelse i prosessene både i forkant og under utførelse bidrar til økt motivasjon for de involverte. Deltakelse styres gjennom ulike aktiviteter som utarbeidelse av strategi planer, workshops og bedriftsbesøk for å øke egen innvirkning på sin arbeidsplass og bidra til at organisasjonen lykkes. Endringsprosessen er avhengig av alles involvering og bidrag for å oppnå ønskede resultater. Dette gjøres steg for steg med delmål og bidrar til at den enkeltes åpenhet for utvikling/innovasjon øker.

Det kan være utfordrende å styre informasjonen i en endringsprosess, da det er stor tilgang på eksterne kilder. Kombinasjon av flere kilder (interne/eksterne) vil i denne sammenheng styrke

budskapet i endringsmeldingen. Bruk av pressemeldinger eller deling av relevante artikler er virkemidler som bygger opp under budskapet i endringsmeldingen

Effekten av disse strategiene er avhengig av endringsagentens evne til å bruke disse effektivt (Armenakis, Harris og Mossholder;1993). Endringsagentens troverdighet, evner og tillit i organisasjonen har betydning for hvor vellykket man er med å få frem budskapet. For å understreke dette beskriver Ford, Ford og D'Amilio (2008) hvordan kvaliteten på relasjonen mellom endringsagenten og mottakere kan påvirke reaksjonsmønsteret i endringsprosessene. Deres undersøkelse viser at det har vært for lite fokus på hvor vidt endringsagentene selv bidrar til å skape motstand og anbefaler å ha et bevisst forhold til dette i endringsprosessene.

For å lede endringsprosesser vil det være nyttig å se nærmere på organisasjonens endringsklarhet ved bruk av spørreundersøkelser, intervjuer eller andre observerings metoder (Armenakis, Harris og Mossholder; 1993). Undersøkelsen er nyttig for å bekrefte eller oppdage sider ved organisasjonen, og for å vurdere dens kollektive endringsklarhet. Resultatene gir indikasjoner på styrker og svakheter knyttet til endringsklarhet som endringsagenten kan inkludere i det overordne arbeidet med endringer (Armenakis, Harris og Mossholder;1993).

Proessen for å bygge endringsklarhet må være tilpasset situasjonen bedriften står ovenfor og resultater fra undersøkelsen. Basert på dette har Armenakis, Harris og Mossholder (1993) satt opp en oversikt som gjenspeiler klarhet og endringsbehov (urgency) (se tabell 2.1).

Situasjon	Program tilnærming	Karakteristisk trekk
Lav endringsklarhet/lav krise	Aggressiv	Overbevisende kommunikasjon, Aktiv deltakelse, Ekstern informasjon, Endringsagentens egenskaper
Lav endringsklarhet/høg krise	Krise	Overbevisende kommunikasjon, Endringsagentens egenskaper
Høg endringsklarhet/lav krise	Vedlikeholde	Overbevisende kommunikasjon, Aktiv deltakelse, Ekstern informasjon
Høg endringsklarhet/ høg krise	Rask respons	Overbevisende kommunikasjon

Tabell 2.1 Forslag for ulike kombinasjoner av endringsklarhet og krise (Armenakis, Harris og Mossholder;1993)

Ved lav endringsklarhet/lav krise anbefales det å starte aktiviteter for å bygge endringsklarhet i organisasjonen. Det er tid for å vurdere hvilke aktiviteter som er hensiktsmessig i forhold til hvilken situasjon organisasjonen står ovenfor, aktiv deltakelse er viktig for å etablere den kollektive klarheten i organisasjonen (Armenakis, Harris og Mossholder; 1993).

Ved lav endringsklarhet/høg krise anbefales umiddelbar aksjon for å gjennomføre endringen. Endringsagenten sine egenskaper er viktig for å opprettholde motivasjon og tillit for å håndtere endringsprosessen. Det er ikke tid for å håndtere større involveringsprosesser for å få resultater (Armenakis, Harris og Mossholder; 1993).

Ved høy endringsklarhet/lav krise anbefales det å fokusere på aktiviteter som opprettholder endringsklarheten i organisasjonen slik at den ikke dovner hen. Endringsmeldingen holdes i live med en enkel kommunikasjons strategi og bruk av ekstern informasjon relevant for endringsprosessen.

Ved høy endringsklarhet/høg krise er organisasjonen klar for endringene som må implementeres. Overbevisende kommunikasjon etter hvert som endringene blir implementert kan være nok til holde motivasjonen oppe i organisasjonen (Armenakis, Harris og Mossholder; 1993).

Modellen til Armenakis, Harris og Mossholder (1993) viser hvordan en prosess basert på endringsklarhet kan gjennomføres. Det inkluderer vurdering av organisasjonen i forkant med gjennomføring av undersøkelser for å få et bilde av organisasjonen slik at prosessen kan tilpasses organisasjonens ståsted. En grundig vurdering av organisasjonen og arbeidet som skal utføres i forkant skal gi indikasjoner på hvor hensiktsmessig det er å starte en endringsprosess. Arbeidet med endringsklarhet er en kontinuerlig prosess, hvor man i det daglige arbeidet kan legge til rette for aktiviteter som bygger endringsklarhet over tid blir nærmere presentert i Kapittel 4.

I endringsledelse har alle involverte ulike roller (se tabell 2.2) (Cawsey, Deszca og Ingols;2016) hvor de ulike rollene er beskrevet. Merk at personer kan inneha flere roller som beskrevet under i ulike faser av prosessen.:

Beskrivelse	Kommentar
Endringsleder / endringsagent	Den personen som har en formell rolle med ansvar for hele prosessen. Uformelle ledere kan inneha denne rolle og bidra under implementeringen. Disse begrepene benyttes ofte om hverandre.
Initiativtaker (Change initiator)	er den som har identifisert behovet for endring og har en sentral rolle.
Implementer (Change implementer)	den som er ansvarlig for deler av implementering eller delmål i endringsprosessen. Sikre at målsetninger oppnås, sørger for fremdrift, gir støtte ved behov og indentifiserer og reduserer motstand.
Tilrettelegger (Change facilitator)	assisterer underveis i prosessen med ledelse, løsninger og veiledning for å sikre fremdrift for alle deltakere.
Mottaker (Change recipient)	de som blir berørt og må tilpasse seg endringene som blir implementert.

Tabell 2.2 Ulike roller innenfor endringsledelse (Cawsey, Deszca og Ingols;2016)

Begrepene som er listet i tabell 2.2 hjelper med å indentifisere bidragsyttere underveis som hjelper endringsleder med å bruke tilgjengelige ressurser mer effektivt.

2.4 Kotters Åtte stegs modell for endring

Som en har vært inne på tidligere i denne avhandlingen kan en karakterisere Kurt Lewin sin modell som enkel å forstå eller lett å relatere seg til. Det er muligens derfor mye av litteraturen i etterkant er basert, eller tar utgangspunkt i tankesettet til Lewin. Som et eksempel på dette nevnes, Kotter`s åtte stegs modell (emergent change), som er mer detaljert og inneholder flere steg i prosessen. Tilnærmingen kan anses som en utvikling og har likheter mot arbeidet til Lewin. Andre modeller som kan nevnes er Kanter (1992), Galpin (1996) og Judson (1991). De har alle en rekke steg som skal gjennomgås i endringsprosessen. Til felles har de at flere av stegene skal utføres for å forberede organisasjonen til endring. Altså må gjennomføres for å bygge endringsklarhet. Dette gir et bra bilde på viktigheten av å etablere nødvendig endringsklarhet i organisasjonen. Konsekvensen av mislykkede endringsinitiativ kan være så mangt, men typisk er sløsing med ressurser og frustrerte ansatte (Kotter 1996; Kotter & Cohen; 2002). Under i tabell 2.3 har en trukket frem en sammenstilling hvor Myers, Hulks og Wiggins (2012) sammenligner modellen til Kotter opp mot Lewins tre stegs modell videre har en som et ledd i denne avhandlingen sammenlignet opp mot Armenakis, Mossholder og Harris (1993). Hvor steg en til fire er knyttet til opptining, fem til seks er endringen, syv og åtte er knyttet til nedfrysning.

Armenakis, Mossholder og Harris	Kotter	Lewin
Organisasjonens endringsklarhet vurderes Vurder organisasjonen kapabilitet og gjennomføringsevne Gapsanalyse Valg av gjennomføringsstrategier Vurder organiseringen av prosessen Vurder situasjonen for organisasjonen Endringsmeldingen	1. Skape en opplevelse om at endringen er viktig og at det haster. 2. Skape en styringsdyktig koalisjon 3. Utvikle en visjon og formulere en klar men fleksibel strategi for å nå den 4. Kommunisere visjonen og strategien i mange måter og i mange kanaler	Opptining
Gjennomføringsplanen Oppfølging og delmålorientering	5. Bemyndige de ansatte gjennom opplæring og fjerning av strukturelle barrierer 6. Bedriften må identifisere og muliggjøre kortsiktige seiere på veien mot hovedmålet. 7. Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre.	Bevegelse/endring
Vedlikehold Evaluer prosessen	8. Forankre normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur. Det siste steget handler om å gjøre endringen til en permanent tilstand.	Gjenfrysning

Tabell 2.3 Kotters 8 stegs modell sett mot Lewins 3 stegs modell, Myers, Hulks og Wiggins (2012), videre har en sammenlignet Armenakis, Mossholder og Harris opp mot dette.

Kotter selv mener at alle punktene er svært viktige. Om en hopper over et av stegene vil kun en illusjon av hurtighet skapes og videre vil feil i en av fasene kunne utgjøre store konsekvenser for endringsprosessen som helhet (Kotter 1995). Som nevnt er Kotter's åtte stegs modell, vel kjent innenfor endringsledelse og blir av Hughes (2016) benevnt som et «landemerke» innenfor fagfeltet. På tross av dette mener Huges (2016) at tankesettet er gammeldags og tilhører fortiden. Paradoksalt nok virker tankesettet mot sin hensikt da eksempelvis de ansatte blir stemplet som motstandere og med en fremtoning som bygger opp under «vi og dem» med tanke på ledelse og ansatte. Steg nummer en er å skape kriseforståelse og en opplevelse om at endringen er viktig og at det haster. Dette gjøres med å formidle et potensielt bilde om fremtiden hvor bedriften ikke har endret seg og hvilke konsekvenser dette vil ha for hver enkelt og bedriften som helhet. Dette steget kan ses opp mot Lewin's opptining Myers, Hulks og Wiggins (2012). For å styrke endringsagentens melding anbefales Kotter at dette gjøres igjennom å involvere eksterne ressurser som «eksperter» på endringsprosjekter. Dette for å underbygge viktigheten og hastverket Kotter (1996, s 44), tilnærmingen blir også støttet av Armenakis et al (1993). Typisk vil en «tilstands» rapport utarbeidet av et konsulentfirma nyttes som et kraftfullt verktøy i prosessen, i så måte vil dette kunne se opp med denne avhandlingens hovedmål og delmål.

Etablere en allianse med makt for å gjennomføre endringen, skape en styringsdyktig koalisjon. Dette gjøres med å samle en gruppe mennesker med riktig kompetanse og evne og posisjon til å gjennomføre endringen, personer med nok posisjonsmakt. Kotter (1996) side 53 gir en oppsummering av deltakerne karakteristikk, eksperter fra relevant område, kredibilitet slik at gruppen blir tatt på alvor og dyktige lederskikkelser som kan kjøre prosessen. I følge Lines (2007) har Kotter med sin karakteristikk noe støtte i øvrig relevant litteratur. Et felles mål må settes. Målet må være forståelig og appellerende for de ansatte, ses som viktig opp mot Lewins opptining. Visjon og mål må være klart, utvikle en visjon og formulere en klar men fleksibel strategi for å nå den. En god visjon kan føre til at de ansatte gjør de nødvendige skritt for å støtte den tiltenkte endringen.

Kommunisere visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler. En kritisk masse må forstå fordelene med endringen om en skal lykkes. Om de ansatte ikke ser fordelene med den nye endringen vil de ikke endre seg, selv om nå situasjonen er lite tilfredsstillende som er siste steget til Kotter relatert til Lewin's opptining.

Når opptiningen er utført, står stegene som skal til for utførelsen av endringen. Fjern hindringene som skal til for å la folk arbeide på nye måter. Bemyndige de ansatte gjennom

opplæring og fjerning av strukturelle barrierer. Hindringer må ryddes av veien og gode ideer må hylles, slik at en oppnår nødvendig engasjement. Tydeliggjøre fremgangen, skap suksess tidlig. Bedriften må identifisere og muliggjøre kortsiktige seiere på veien mot hovedmålet. Gode bidragsytere må fremheves og belønnes for sine bidrag. På denne måten bygge opp under ønsket atferd. Seieren må ikke tas på forskudd, konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre. Bedriften skal ansette, forfremme og videreutvikle personer som har nødvendig kapabiliteter og ønske om å jobbe for målet. Endringen forankres, ny organisasjonskultur etableres, Forankre normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur. Det siste steget handler om å gjøre endringen til en permanent tilstand. Det vil da være viktig å sørge for en synlig binding mellom endringen og organisasjonens suksess. Videre er det avgjørende at bedriften over tid har et bestemt fokus på endringen og dens viktighet for organisasjonen.

2.5 Oppsummering

I Kapittel 2 har en gjennomgått og redegjort hoved målsetning (HM1) «Utforske og redegjøre for hvordan endringsklarhet kan økes i en organisasjon.». Samt delmål 1 (DM1) «Utforske akademisk litteratur relevant til endringsklarhet».

Siden det finnes mange ulike måter å gjennomføre endringer på i en organisasjon er det en fordel for dem som leder endringsprosjektet å ha kjennskap til ulike modeller og metoder i fagfeltet, dette skal nå være gjort rede for i Kapittel 2.

De viktigste definisjoner og ord og uttrykk for å skape en forståelse for temaet opp mot oppgavens forskningsspørsmål «Hvordan Bygge endringsklarhet» skal nå være gjennomgått. Dette vil gi en basis for å videre bruke metodikken som et verktøy i endringsprosjekter.

En har sett på Kurt Lewin sine hovedteorier, da han er å regne som en av pionerene innen fagfeltet, mye av arbeidet som andre har gjort innenfor fagfeltet er med utgangspunkt i Lewin`s forskning. Videre har en sett på tematikken endringsklarhet og dette opp mot endringsmotstand. Det er redegjort hvorfor en har valgt å fokusere på endringsklarhet, et av hoved argumentene som er nyttet kommer fra Armenakis et al. (1993) hvor det å se et endringsprosjekt i lys av endringsklarhet er mer sammenfallende med forestillingen om proaktive ledere som spiller en rolle som motivatorer og mestere i endring. Enn de som har som rolle å overvåke arbeidsplassen etter tegn på endringsmotstand.

Videre har en sett på noen modeller som anses som viktige verktøy innen fagfeltet slik som Kotters åtte stegs modell samt Armenakis modell for endringsklarhet, dette for å gi en viss bredde innenfor anerkjent metodikk i fagfeltet.

3 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet vil en gjennomgå hovedmålsetning 2 (HM2) «Redegjøre og presentere hvordan måling relatert endringsklarhet kan utføres i en organisasjon» og hvordan dette kan brukes i en anbefaling for å styrke endringsklarhet» samt delmål 2 (DM2) «Utføre primærforskning på en spesifikk organisasjons endringsklarhet samt utforske hvordan nivået på endringsklarhet kan utvikles». I tillegg vil en presentere et utvalg forskningsdesign og metode, for å gi en generell oversikt over temaet. Videre presenteres og begrunnes valget av design og metode som er utgangspunktet for denne avhandlingen.

En helhetlig plan for hvordan en skal gjennomføre studien/ løse problemstillingen blir ofte omtalt som forskningsdesign. Forskningsdesignet beskrives som to dimensjoner, en har forskningsdesign som går i bredden samt forskningsdesign som går i dybden, henholdsvis intensive og ekstensive design. Den andre dimensjonen er et design som er beskrivende eller forklarende, dette kalles kausale design.

Intensive design går i dybden på problemstillinger med mål om å avdekke så mange forhold som mulig ved en eller begrenset mengde enheter. Intensive forskningsdesign kalles også for eksplorative design (Jacobsen, 2005).

Derimot går ekstensive design i bredden, et fåtall av forhold undersøkes ved en større mengde enheter. Denne type design nyttes når man ønsker å undersøke omfang, utstrekning og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster.

Et kausal design brukes typisk for å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabelers effekt på et objekt (Thagaard, 2003). En nytter kvantitativ metode ved et kausalt forskningsdesign. Med kvantitativ metode er en ute etter data i form av tall, eksempelvis tall om resultatene fra en spørreundersøkelse. Disse tallene vil igjen analyseres ved hjelp av statistiske teknikker. Med utgangspunkt i dette er det da mulig å teste hypoteser og trekke slutninger om sammenhenger på bakgrunn av sammenhengen som fremkommer i utvalget.

Ved å velge et eksplorerende forskningsdesign hvor en går i dybden på et fenomen, velges vanligvis kvalitativ metode. Kvalitativ metode er data i form av setninger eller fortellinger. Typiske arena for å samle data er da intervjuer eller observasjoner. Fordelen med å velge et eksplorerende design er at det gir en fleksibilitet, man kan gå frem og tilbake mellom teori og empiri. Ulempen er at det vanligvis er svært tid og resurskrevende tilnærming. Dette henger i sammen med store mengder data som samles og som i neste omgang må struktureres, behandles og analyseres. Transkriberte datamaterialer i denne avhandlingen er tematisk

analysert med inspirasjon av Braun & Clarke (2006), med tematisk analyse ser en etter mønster for å identifisere fremtredende data. Dette er å anse som en fleksibel metode for å identifisere og rapportere mønster i datamaterialer som hentes inn.

Videre kan en også legge til at det er det vanskeligere å generalisere ved bruk av kvalitative metode. Dette henger sammen med at utvalget i en kvalitativ undersøkelse er små og en stor avgrensing i tid og rom, med utgangspunkt i at en går i dybden på et enkelt fenomen.

Med dette som bakgrunn kan en si at det er problemstillingen som er avgjørende om hvilke forskningsdesign som må legges til grunn. Problemstillingene kan ifølge Jacobsen (2005) vurderes mot tre dimensjoner for å avgjøre hvilke forskningsdesign som bør nyttes. Den første dimensjonen er om problemstillingen er klar eller uklar. Dimensjon nummer to er om problemstillingen er forklarende eller beskrivende. Dimensjon nummer tre er om en ønsker å generalisere eller ikke. Det følger tre type problemstillinger med bakgrunn i disse dimensjonene. Eksplorerende problemstilling, beskrivende problemstilling og kausale problemstillinger. Videre forteller Jacobsen (2005) at hensikten med eksplorerende problemstillinger er å utvikle ny kunnskap, avdekke hyppighet eller omfang. Beskrivende problemstillinger utformes når en ønsker å undersøke hvordan et fenomen er, eksempelvis å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt. Videre nyttes kausale problemstillinger ved forklaring av årsakssammenhenger.

3.1 Epistemologi, ontologi og metodetriangulering

Kuhn (1962) definerer et forskningsparadigme som « the set of common beliefs and agreements shared between scientists about how problems should be understood and addressed». Videre gir Guba (1990) karakteristik av forskningsparadigmet som vist under i tabell 3.1.

Ontology	What is reality?,
Epistemology	How do you know something?
Methodology	How do you go about finding it out?

Tabell 3.1 Karakteristikk av forskningsparadigmet Guba (1990)

Antakelser om hvordan virkeligheten faktisk ser ut og hva man mener virkeligheten handler om, er ontologi, Guba (1990). Det sosiale systemet i denne avhandlingen betraktes som unikt, hvortil antagelser om at konteksten påvirker deltakerne som studeres og motsatt. Basert på dette kan en si at konstruktivismen er valgt som vitenskapelig retning.

Epistemologi er ifølge Jacobsen (2005) læren om kunnskap, en fortolkningsbasert har som utgangspunkt at det finnes ulike forståelser av virkeligheten.

Metodetriangulering er å kombinere kvalitative og kvantitative tilnærminger slik at svakheter ved bruk av en av metodene blir veid opp mot hverandre Jacobsen (2005). Denne avhandlingen har benyttet seg av en spørreundersøkelse hvor en har hatt mulighet til å henvende seg til hele populasjonen som har blitt fulgt opp med dybdeintervju blant et utvalg av frivillige og på denne måten har en forsøkt å skape seg en best mulig helhetlig forståelse av virkeligheten. I så måte støttes fremgangsmåtene som er benyttet i avhandlingen for å tilegne seg data av i lærebokmaterialet «Hvordan gjennomføre undersøkelser» av Jacobsen, D (2005).

3.2 Induktiv og deduktiv tilnærming

Deduktiv tilnærming er med utgangspunkt i forskernes forventinger om virkeligheten, slik at data samles inn for å se om hypoteser stemmer overens med virkeligheten. Derimot innebærer den induktive tilnærmingen at forskeren går inn med åpent sinn og uten forutinntatt forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Det er i oppgaven lagt til grunn i all hovedsak en induktiv tilnærming. Det er gjennomført en bred undersøkelse bygget med grunnlag i spørsmålene i Cawsey, Deszca og Ingols (2016) og selve undersøkelsens oppbygning er gjennomgått i detalj senere i Kapittel 3 og 4.

Datamaterialet og kunnskapen som er samlet inn er i neste omgang sjekket ut og undersøkt nærmere ved hjelp av dybdeintervjuer som er beskrevet nærmere senere i Kapittel 3 og 4.

3.3 Valg av forskningsdesign og metode

Problemstillingen i denne oppgaven er som kjent «Hvordan bygge endringsklarhet,», etter en analyse av problemstillingen er det konkludert med at det vil være hensiktsmessig å bruke både ekstensive (går i bredden med spørreundersøkelsen) og intensiv forskningsdesign som går i dybden (med å gjennomføre dybdeintervju).

Formålet med valget er å få frem så mange variabler som mulig ved fenomenet som studeres med å gå i dybden i forbindelse med analyse av bevarelsene.

Når det gjelder tilnærming i avhandlingen er den å betrakte som induktiv i form av at en går fra empiri mot teori. En går ut i bedriften med et åpent sinn med å skaffe oversikt i form av spørreundersøkelse og i etterkant dybdeintervju for å sikre forståelse av spørreundersøkelsen. Formålet er å gjengi virkeligheten på en så korrekt og god måte som mulig.

Fremgangsmåten har hær vært med hjelp av spørsmålene relatert endringsklarhet gjengitt i boken Cawsey, Deszca og Ingols (2016). Målet er å gjennomføre en fullskala spørreundersøkelse ved Titania, for å samle empiriske data. Disse dataene analyseres, samt forståelse sikres igjennom dybdeintervju av frivillige som har gjennomført spørreundersøkelsen. Hensikten ved med tilnærmingen er å avdekke relevante variabler og hvilke verdier som finnes på de enkelte variablene. Med den hensikt å få tak i ny kunnskap ved å finne det konkrete innholdet i fenomenene. Målsetningen er å utvikle en oversikt over en eller flere teorier som munner ut i hypoteser som kan testes ut ved bedriften, med andre ord komme med anbefalinger om hvilke tiltak bedriften kan iverksette for å styrke endringsklarheten.

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

For at resultatene fra undersøkelsen skal ha en vitenskapelig verdi og skape troverdighet er metodekritikk særdeles viktig. Målsetningen har vært å synligjøre hvert enkelt skritt som er tatt i forskingsprosessen, dette slik at andre i etterkant kan vurdere arbeidet som er gjort, og derav bygge troverdighet og pålitelighet.

For å øke troverdigheten, har en underveis i prosessen drøftet sammen med veileder slik at typiske fallgruver skulle unngås. Det er tilstrebet i oppgavenes resultat og drøftingskapittel en tydelighet på hva som er oppgavens fortolkninger og meninger med forankring mot det teoretiske rammeverket og videre hva respondentene faktisk har uttalt gjennom tydelige sitater. Det er i avhandlingen forsøkt å peke på de svakheter undersøkelsen har, og hvilke utfordringer som en har møtt i forskningen.

Ved å fremlegge detaljer om resultater og synligjøre fremgangsmåte har en forsøkt å underbygge en bekreftbarhet eller gyldighet. Slik at fortolkningen av undersøkelsens materialer kan anses som gyldig i forhold til de forhold og organisasjon en har studert. Tolkningene som en er gjort i avhandlingen relateres i stor grad til annen forskning og teoretisk rammeverk.

Undersøkelsen i denne avhandlingen har et moderat antall respondenter. De historier og kunnskap som her er identifisert er da i stor grad først gjeldene for Titania og dens organisasjon. Dataene overførbarhet innenfor samme rammer i andre organisasjoner er derfor mindre relevant og resultatene kan i så måte ikke generaliseres. Avhandlingen har heller aldri hatt til hensikt om å trekke konklusjoner igjennom undersøkelsene, men heller gi et innblikk i hvordan statusen er i en gitt organisasjon med mål om å stimulere til nye tanker og ideer som kan danne utgangspunkt for en utvikling i positiv retning.

3.5 Utvalg

Den totale teoretiske respondent base (ansatte ved bedriften som er invitert til undersøkelsen), er på totalt 190 Stk. En har valgt å gjennomføre datainnsamling i to omganger først igjennom en spørreundersøkelse basert på spørsmålene fra Cawsey, Deszca og Ingols (2016). Videre ble det vurdert som hensiktsmessig å følge opp med dybdeintervjuer for å sikre best mulig tolkning av besvarelsene i spørreundersøkelsen.

For selve spørreundersøkelsen har målsetning vært å nå ut til hele bedriften, dette for å skaffe til veie et så bredt datagrunnlag som mulig. For dybdeintervju ble det sendt henvendelse til hele bedriften, med ønske om at frivillige opp til fem personer ønskes for dybdeintervju.

Når det gjelder teorien som ligger til grunn for utvalgskriterier, finnes det en rekke kriterier som kan legges til grunn for sitt utvalg, en har valgt en kombinasjon av de ulike metodene som er beskrevet i Jacobsen (2005). Grunnen til valgene som er gjort er med formål om mest mulig deltakelse og igjen et så stort datagrunnlag for oppgavens forskningsgrunnlag.

3.6 Forskningsetiske aspekter

I forkant av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene ble det informert om hensikten med undersøkelsene og at all deltakelse ville være fullt ut konfidensielt. Det ble videre poengtert at all deltakelse ville være frivillig i innbydelsen (ref. vedlegg 1). Som et tillegg ble det informert at deltakerne kunne trekke seg til enhver tid i forkant eller under selve spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene.

For spørreundersøkelsen ble verktøyet Survey Monkey benyttet. Dette verktøyet ivaretar full anonymitet. Anonymitets funksjonalitet var en av årsaken til at en nyttet seg av dette verktøyet.

I forkant av dybdeintervjuene ble det avtalt/akseptert at en tok i bruk opptaksutstyr for å heve kvaliteten på transkriberingen. Alle Respondenter aksepterte at det ble brukt opptaksutstyr under intervjuet. En har lagt stor vekt i å anonymisere intervjuene igjennom å utelate dialekt etc. Alle intervjuene ble i etterkant oversendt til respondentene for godkjenning.

Lydopptakene er gjort utilgjengelig for fremtiden, og er ikke en del av denne avhandlingen, men kun vært et verktøy for å sikre en så god kvalitet som mulig på intervjuutskriftene.

3.7 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er hentet fra Cawsey, Deszca og Ingols (2016) som presenteres i faget endringsledelse som er en del EMBA studie ved UiS. Dette er utgangspunktet for hvordan bygge endringsklarhet i organisasjonen. Undersøkelsen setter fokus på endringsklarhet og resultatene vil gi en indikasjon på hvor organisasjonen står i dag og samtidig legge grunnlag for veien videre. Skjemaet fra læreboka ble oversatt og presentert for bedriftens ledergruppe. Det ble gitt konstruktive tilbakemeldinger på spørsmålene som lå til grunn for undersøkelsen og det ble gjort tilpasninger for å spisse spørsmålene slik at de ble mer tilpasset bedriftens organisasjon.

Spørsmålene knyttet til ledere var for generelle, siden spørreundersøkelsen skulle nå ut til alle i bedriften burde disse være mer spisset mot nærmeste leder slik at formuleringen på spørsmålene ble endret til «din nærmeste leder». Spørsmål om belønning kunne bli forvekslet med lønn, så her ble det tilført eksempler som utviklingsmuligheter, utdanning, ros og gaver. Det er ikke etablert et belønningssystem mot lønn slik temaet gav antydning om.

Oppbyggingen er basert på poeng tilknyttet til de ulike spørsmålene, hvis svaret er ja vektet spørsmålene med +1 /-1 eller +2 (vedlegg 2). Det kan fort bli et fokus i undersøkelsen derfor ble det lagt inn Ja eller Nei alternativ i undersøkelsen for å få vekk fokuset på poeng. Videre ble det kommentert at spørsmålene var for generelle angående hvilken endring man skulle svare for, derfor ble det formulert i invitasjonen (vedlegg 1) til deltakelse at man burde tenke gjennom de endringene som er utført de siste årene på bedriften for å gi et bedre grunnlag for å vurdere hvilken endring den enkelte vurderte i gjennomføringen av skjema. Undersøkelsen er både anonyme og frivillige derfor valgte man å gi valget om tilhørighet til de tre største avdelingene i undersøkelsen, siden det finnes en del mindre avdelinger med få ansatte ville dette valget anonymisere svarene ytterligere. Den enkelte ble bedt om å svare på hvilken avdeling (Oppredning, Administrasjon eller Gruva) som passet best. Strategien for å få ut informasjon om spørreundersøkelsen i forkant ble følgende:

- ✓ Presentasjon av oppgave og spørreundersøkelsen i de ulike avdelingene sammen med tillitsvalgte
- ✓ Send ut en felles mail til alle som har ansatte email konto
- ✓ For å nå ansatte som har ikke jobbmail ble det avtalt med hovedtillitsvalgte om å videresende invitasjonen og introduksjonen på privat mailer de disponerte med invitasjon til å delta ved å sende inn sin mail til Kai Inge for registrering i surveymonkey.

- ✓ Legg ut informasjon på felles informasjonstavle i bedriften.
- ✓ I tillegg ble det sendt påminnelse underveis i spørreundersøkelsen og en oppfordring om å besvare alle spørsmål for at besvarelsen kunne benyttes i det videre arbeidet.

Spørreskjema ble etablert Survey Monkey og utført elektronisk med invitasjon til deltakelse sendt pr mail. Spørsmålene ble etablert med ja/nei som svar muligheter og vektet med poengene i etterkant i Excel i henhold til læreboka. Det ble sendt ut invitasjon til 190 emailer 64 personer har vært inne på undersøkelsen av disse er 50 besvarelser komplett og benyttet videre i analysen som diskuteres i Kapittel 4. Skjemaet er delt inn i 7 tema med totalt 36 spørsmål. Svarene til den enkelte deltaker summeres basert på poeng og total summen indentifiserer hvor klar organisasjonen er for endringer, i tillegg kan man indentifisere områder innen de ulike temaene som organisasjonen kan jobbe med for å bygge sin endringsklarhet. Dette vil bli gjennomgått i Kapittel 4.

Filteret i Survey Monkey ble følgende satt opp:

- ✓ Anonymisering av svarene slik at respondenten i undersøkelsen ikke kunne spores
- ✓ For å øke andel komplette svar ble det åpnet slik at man kunne gå frem og tilbake i spørreskjemaet

Når undersøkelsen var avsluttet ble det manuelt overført til Excel for videre analyse. Samtidig la det grunnlaget for gjennomføring av dybdeintervju. Det ble sendt ut mail til alle som hadde fått invitasjon til undersøkelsen hvor fem frivillige kunne delta på dybdeintervju for å utdype besvarelsene. Forutsetningen for å delta i dybdeintervju var fullført spørreskjema. 4 personer meldte sin interesse og intervjuene ble gjennomført for å få en dypere forståelse av besvarelsen som var gitt i spørreundersøkelsen.

Dybdeintervjuet ble bygget opp basert på Kvale og Brinkmann (2009). De som meldte sin interesse ble invitert til gjennomføring av intervjuene. Før gjennomføringen av intervjuene ble oppsettet sendt til veileder for gjennomgang og kommentarer som ble ivaretatt i intervjuguiden (vedlegg 3). Til gjennomføringen av intervjuene ble det laget presentasjon med forklaringer om hvordan spørreskjemaet var bygd opp, bakgrunnen for valget av svaralternativene ja/nei og hvordan spørsmålene ble vektet med poeng. Videre hvordan hvilke poeng som var oppnådd på de ulike temaene i undersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført på 90 min relatert til både resultatene og hvordan bedriften kunne utvikle endringsklarhet i organisasjonen. Informasjonen fra intervjuene blir videre diskutert i Kapittel 4 med forankring i teoridelen.

3.8 Utforming av Intervjuguide

Formålet med dybdeintervjuet er å fange den enkeltes respondens virkelighetsoppfatning på best mulig måte. Med dette som bakgrunn tok en avgjørelsen på at spørsmålene skulle i liten grad være pre-strukturerte, slik at en i minst mulig grad vil styre respondentens svar igjennom ledene spørsmål som igjen kan føre til meninger som er farget av oppfatninger. Målsetningen er at respondentens meninger og synspunkter igjennom deres virkelighetsoppfatning kommer opp i dagen Kvale & Brinkmann (2009). På denne måten er spørsmålene utformet så åpen som mulig, slik at respondenten selv får konstruert meninger om bedriftens endringsklarhet og tolkning av de spørsmålene som ble gitt i den opprinnelige spørreundersøkelsen. I følge Johannessen et al. (2005) skal kvalitative intervju gjennomføres som en dialog hvor respondenten forteller om et tema i istedenfor å svare på en rekke forhåndsdefinerte spørsmål.

Med denne begrunnelsen har en valgt en «middels strukturingsgrad», intervjuguiden er så pass åpen at respondenten selv kan ta opp tema. Men om relaterte tema ikke berøres, skal intervjuguiden sørge for at temaet blir tatt opp (Jacobsen 2005). Intervjutiden er satt av til 90 minutter, men her har kvaliteten på intervjuet og svarene hovedfokuset og ikke tidsbruken for intervjuet.

3.9 Individuelt intervju

Å innhente data for analyse i kvalitative undersøkelser er åpne intervju den mest vanligste metoden (Jacobsen, 2005). I denne avhandlingen blir dybdeintervju i all hovedsak gjennomført for å sikre en best mulig analyse av dataene som ble innhentet i spørreundersøkelsen som en rettet mot alle bedriftens ansatte, men igjennom dybdeintervjuene kan man komme over empiri som det ikke er tatt høyde for på forhånd. Intervjumetoden i denne avhandlingen kalles semistrukturerte intervjuer. Denne type intervjuer ligger tett opp mot en dagligdags samtale, samtidig som at det skal være profesjonelt utført med et klart formål. Målsetningen med semistrukturerte intervju er å fange respondentens opplevelse på et fenomen så nært som mulig opp mot dens subjektive opplevelse som mulig. Spørsmålene i et semistrukturert intervju er ikke utformet som et spørreskjema, men heller som en åpen samtale med spørsmål som bringer samtalen inn på relevante temaer (Kvale & Brinkmann, 2009). Selv om semistrukturerte intervjuer ikke er helt åpne gir det en grad av fleksibilitet slik at tilbakemeldinger som kommer underveis kan gi føringer for hvordan spørsmålene stilles i neste intervju (Thagaard, 2003), (Berg 2009). Det henvises til vedlegg 3 i denne avhandlingen for å se hvordan en eksakt valgt å strukturere

intervjuene. Selve intervjuene ble gjennomført på et av bedriftens møterom/spiserom, rommet er å betrakte som en nøytral sone. En startet intervjuene med å presentere oss selv og hovedlinjer fra spørreundersøkelsen, med forklaring på hvorfor en ønsket denne type dybdeintervju. En gjennomgikk at alle svar i undersøkelsen blir gitt anonymt, og på ingen måte i ettertid kan spores tilbake til respondenten.

En ba videre om at intervjuene kunne tas opp med båndopptaker. Dette godtok alle respondenter. Båndopptaker var foretrukket for å gjøre intervjusituasjonen mindre stressende samtidig som en får bedre mulighet å konsentrere seg om samtalen. For å redusere faren for at respondentene skulle gi de svarene de skulle forvente en ønsket, var en nøye med at respondentene hadde ro og styring under besvarelsen, i så måte gav en ikke uttrykk for om en likte svarene eller ei, eller «legg ord i munnen» på respondenten med å avslutte setninger. Dette så ut til å fungere greit. I etterkant av intervjuet ble det avtalt at transkriptet skulle oversendes for godkjenning hos den enkelte, slik at en ikke med feil kunne tillegge respondenten meninger en ikke har.

3.10 Intervjuutskrift

Informasjonen en fikk igjennom dybdeintervjuene kan fort bli uoversiktlig og for omfattende i forhold å tjene vår målsetning. En har valgt å være selektive på hvilke informasjoner fra intervjuene en nytter seg av, grunntanken er da informasjon som gir verdi i forhold til oppgaven skal med.

Transkriberingsprosessen utførte en underveis og i etterkant av intervjuene. Dette var en tidkrevende oppgave hvor en i selve intervjuene kun gjorde notater i stikkordsform, mens i neste omgang brukte lydopptakene for å komplementere.

For anonymiseringens sin del har en valgt å sitere respondentene i bokmålsform. Videre kan ordrett sitering bli oppfattet som krenkende av informantene da det vanskelig gir hele bildet (Wideberg 2004, Repstad 2007), i denne oppgaven har en valgt å inkludere sitater og ikke verbal kommunikasjon når det har vært relevant for å få frem budskapet i forskningen. Som tidligere nevnt er også intervjuutskriften i etterkant blitt godkjent av den enkelte respondent.

3.11 Oppsummering

En har i kapitel tre gjort rede for hoved målsetning 2 (HM2) «Redegjøre og presentere hvordan måling relatert endringsklarhet kan utføres i en organisasjon. Og hvordan dette kan brukes i anbefaling for å styrke endringsklarhet.». Samt delmål 2 (DM2) «Utføre primærforskning på en spesifikk organisasjons endringsklarhet samt utforske hvordan nivået på endringsklarhet kan utvikles».

I tillegg har en presentert et utvalg forskningsdesign og metoder for å gi en generell oversikt over temaet. Videre ble det presentert og begrunnet valget av design og metode som er utgangspunktet for denne avhandlingen.

Som gjennomgått i kapitel tre ble det bestemt tidlig at det virket hensiktsmessig å gjennomføre en undersøkelse hvor en gikk ut bredt i organisasjonen og igjen fulgte opp med dybdeintervju.

I den anledning har en redegjort for utvalget i organisasjonen, hvordan spørreskjemaet med spørsmål med utgangspunkt i Cawsey, Deszca og Ingols (2016), og hvordan undersøkelsen ble utført i praksis.

Videre har en gjennomgått utarbeidelsen av avhandlingens intervjuguide, hvor fokuset har vært å fange respondentens virkelighetsoppfatning på best mulig måte.

De individuelle intervjuene og prosessen rundt de er gjennomgått og en har belyst hvorfor en har valgt semistrukturerte intervju i forhold til dens fleksibilitet, med eget avsnitt er for beskrivelsen av hvordan transkriberingsprosessen er utført.

4 Resultater og diskusjon

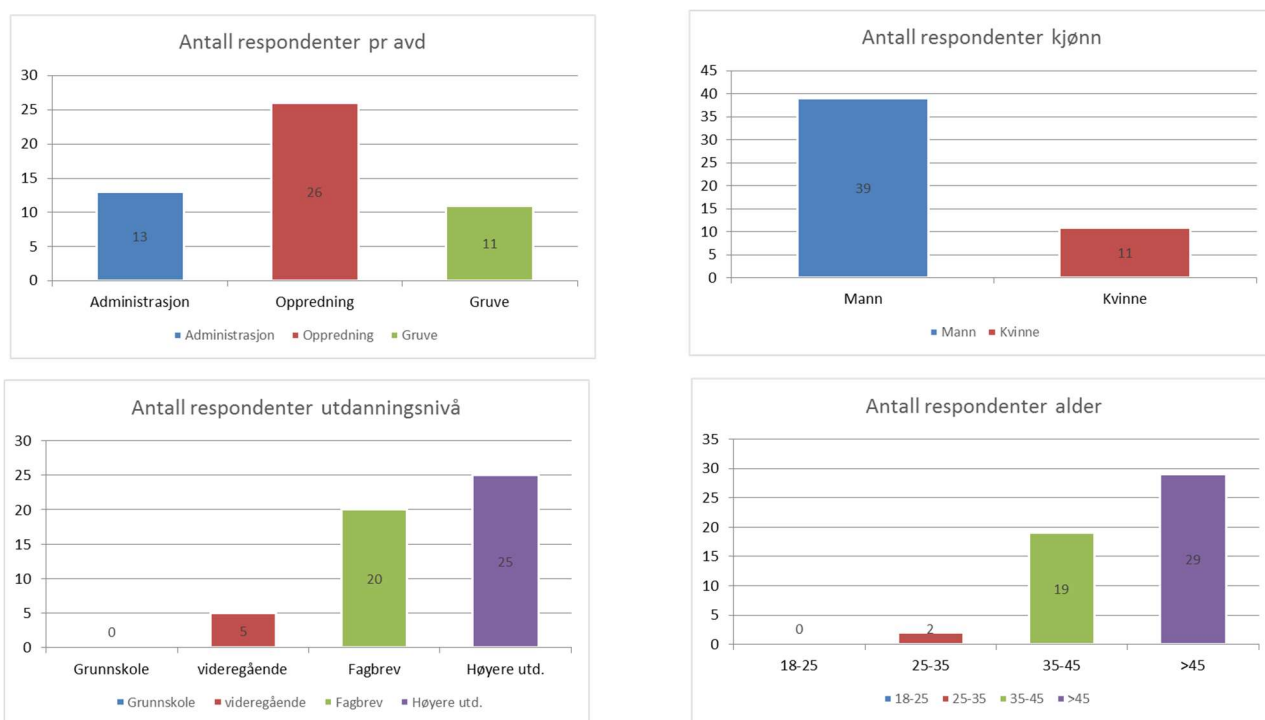
I dette kapitlet vil en gjennomgå målsetning HM2 «Redegjøre og presentere hvordan måling relatert endringsklarhet kan utføres i en organisasjon. Og hvordan dette kan brukes i anbefaling for å styrke endringsklarhet». Samt delmål DM3 «Presentere konkrete verktøy til støtte for utviklingen av økt nivå av endringsklarhet i en organisasjon..»

Kapitlet tar for seg presentasjon og diskusjon av resultatene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Vurderingen av resultatene starter med en gjennomgang av demografien vurdert opp bedriftens. Resultatene er delt opp i følgende kategorier samlet (alle data), øvrige ansatte og formelle ledere. Videre er det en tema vis gjennomgang av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Resultatene i spørreundersøkelsen er oppgitt med prosentvis antall ja svar for de ulike kategoriene. Av dem som meldte seg til dybdeintervju var det to øvrige ansatte og to formelle ledere fra organisasjonen.

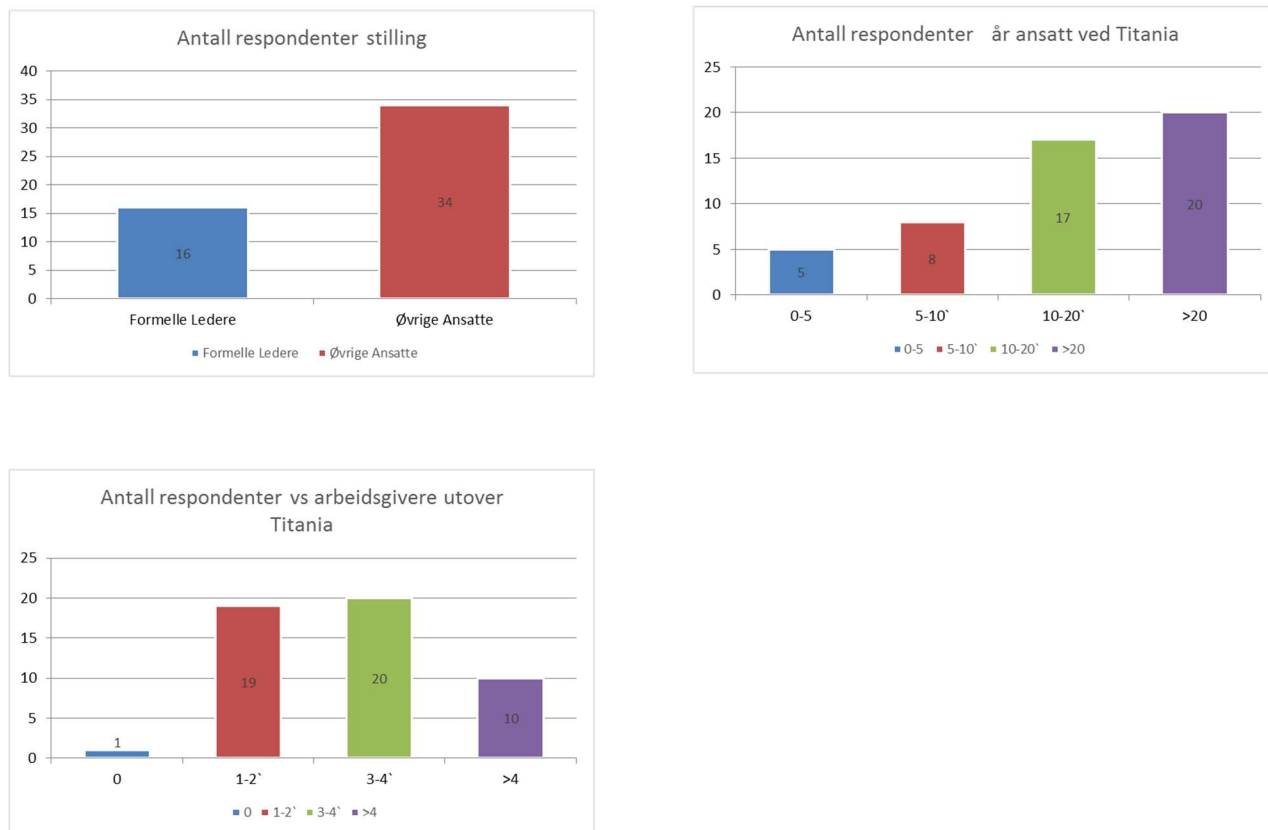
Resultatene viser at bedriften har gode forutsetninger for å øke sin endringsklarhet ytterligere. Bedriften oppnådde en samlet snitt poeng på 16 av 35 poeng og alt >10 betegnes som klar for gjennomføring av endringsprosesser. Det er avdekket forbedringspotensialet basert på spørreundersøkelsen og det er også dannet bilde av forståelsen for endringsprosesser i organisasjonen. Basert på resultatene er det utarbeidet en modell for endringsklarhet med forankring mot forskningslitteraturen i denne oppgaven. I vedlegg 8 finnes en tema vis oversikt på forbedringer innen de ulike teamene for praktikere i bedriften forankret opp mot litteraturen. Videre en generell anbefaling for organisasjoner som vil fokusere på endringsklarhet og en anbefaling for kommende EMBA studenter (vedlegg 10) basert på erfaringer med oppgaven.

4.1 Demografi

Figur 4.1 og 4.2 viser oversikten for demografien i spørreundersøkelsen som ble vurdert mot demografien for bedriften. Undersøkelsen ble sendt til 190 personer og resultatene er basert på frivillig deltakelse hvor kun komplett gjennomføring av undersøkelsen ble benyttet til beskrivelse og vurdering av resultatene. Av 190 inviterte var 50 (26%) svar komplette. Se vedlegg 12 for komplett datasett fra spørreundersøkelsen.



Figur 4.1 Oversikt over demografien fra spørreundersøkelsen (forsetter neste side)



Figur 4.2 Oversikt over demografien fra spørreundersøkelsen

Ved bruk av sample size kalkulator beregnes antallet for hva som vil være en god respons på undersøkelsen (95% konfidens intervall) og estimere usikkerheten i besvarelsene som er oppnådd. Undersøkelsen oppnår en usikkerhet på 12 % som følge av lav deltakelse i spørreundersøkelsen og er noe høyere enn hva som regnes som god sikkerhet. For å oppnå en usikkerhet på tre til fem prosent må antall deltakere minst være 128 personer i spørreundersøkelsen (figur 4.4). Dataene vurderes nøye og det er nærliggende å betrakte disse som indikasjoner, desto høyere deltakelse desto bedre data vil bli hentet inn og gi et bedre bilde av organisasjonen. Dessuten vil dybde intervjuene bidra til en total vurdering av disse resultatene som samlet vil gi en god indikasjon på hvordan bedriften kan bygge og styrke endringsklarheten i organisasjonen.

Margin of Error Calculator

What is margin of error and what does it mean for your survey data?

Will your survey results ever perfectly match the population you're studying? Probably not.

But you can get a good idea of how close you are by using a margin of error calculator. This handy tool will help you to find margin of error and will tell you if the amount of people you're surveying is enough for you to feel confident about the accuracy of the data you collect.

Calculate Your Margin of Error:

1 Population Size:	<input type="text" value="190"/>
2 Confidence Level (%):	<input type="text" value="95"/>
3 Sample Size:	<input type="text" value="50"/>

Margin of Error:

12

Figur 4.3 Margin of Error calculator fra Surveymonky.no

Sample Size Calculator

How many people do you need to take your survey? Even if you're a statistician, determining survey sample size can be tough.

Want to know how to calculate it? Our sample size calculator makes it easy. Here's everything you need to know about getting the right number of responses for your survey.

Calculate Your Sample Size:

1 Population Size:	<input type="text" value="190"/>
2 Confidence Level (%):	<input type="text" value="95"/>
3 Margin of Error (%):	<input type="text" value="5"/>

Sample Size:

128

Figur 4.4 Sample size calculator (https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?ut_source1=mp&ut_source2=margin_of_error_calculator)

De to siste årene har bedriften på grunn av sviktende salgsvolum redusert antall ansatte. Sammensetningen av aldersgrupper og ansiennitet i bedriften har påvirket sammensetningen av aldersgrupper, dette gjenspeiles i demografien. Snitt alder på dem som deltok ligger i 40-45 år med en snitt ansiennitet 15-20 år i bedriften. Av bedriften blir det oppgitt at den typiske ansatte er en 44,9 år gammel mann med fagbrev og 20,6 års ansiennitet i bedriften. Resultatet understreker at de som deltok har gode forutsetninger for å kunne besvare spørsmålene i undersøkelsen.

Demografien viser at 50% (25 stk) av dem som deltok har høyere utdanning. Fra bedriften ble det oppgitt at denne andelen i dag er 13%. Ved nærmere undersøkelse av resultatene i spørreundersøkelsen kom det frem at de med høyere utdanning gjennomsnittlig gir høyere poeng. De med VGS/fagbrev (25 stk) har et gjennomsnittlig resultat 13 poeng, mens de med høyere utdanning (25 stk) har en snitt resultat på 19 poeng. Det er ikke funnet noe i underlaget

som kan forklare denne forskjellen, ikke annet enn det som er oppgitt fra bedriften at de med høyere utdanning organisasjonen generelt besitter en lederposisjon eller stabsfunksjon. Derfor er det ikke gjort det skille i utdannings nivå for vurdering av resultatene da spørreundersøkelsen setter fokus på de med lederposisjon og øvrige ansatte.

Ved bedriften er det ansatt 17 personer i lederstilling og i undersøkelsen har 16 deltatt så tilnærmet alle ledere besvarte spørsmålene og det regnes som representativt.

Andel kvinner i bedriften er 20 % og undersøkelsen viser 22% deltakelse, det sjekkes opp med statistikk.

$$\text{Andel kvinner i organisasjonen } P = 0.2 \text{ (20\%)}$$

$$\text{Oppnådd resultatet } P_1 = 0.22 \text{ (22\%)}$$

$$\text{Feil margin } E = Z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p_1(1 - p_1)}{n}}$$

Konfidensintervall 95 % gir $\alpha = 5\% = 0.05$

$$\alpha/2 = 2.5\% = 0.025$$

Z hentes i tabell $\alpha = 0.025 \rightarrow 1.96$ ved 95% konfidensintervall

$$E = 1.96 * \sqrt{\frac{0.22(1 - 0.22)}{50}} = 0.1148$$

$$P_1 \pm E = 0.22 \pm 0.1148$$

Siden kvinne andelen ligger mellom 10.5 og 33.5 % i populasjonen i et 95% konfidensintervall er stikkprøven er innenfor 95% med 22% deltakelse, men intervallet er stort som påvirkes av antallet som deltar i undersøkelsen og understreker forsterkes av den lave deltakelsen. Med høyere deltakelse vill dette intervallet blitt mindre.

4.2 Spørreundersøkelse

For å effektivt bygge endringsklarhet må det innledningsvis utføres en kartlegging som gir forståelse for dagnes nivå av endringsklarhet. Spørreskjemaet i Cawsey, Deszca og Ingols (2016) ble benyttet til det formålet. Undersøkelsen gav et bilde på nåværende situasjon og ble fulgt opp med dybdeintervju for å øke forståelsen av resultatene. Utfra besvarelsene og

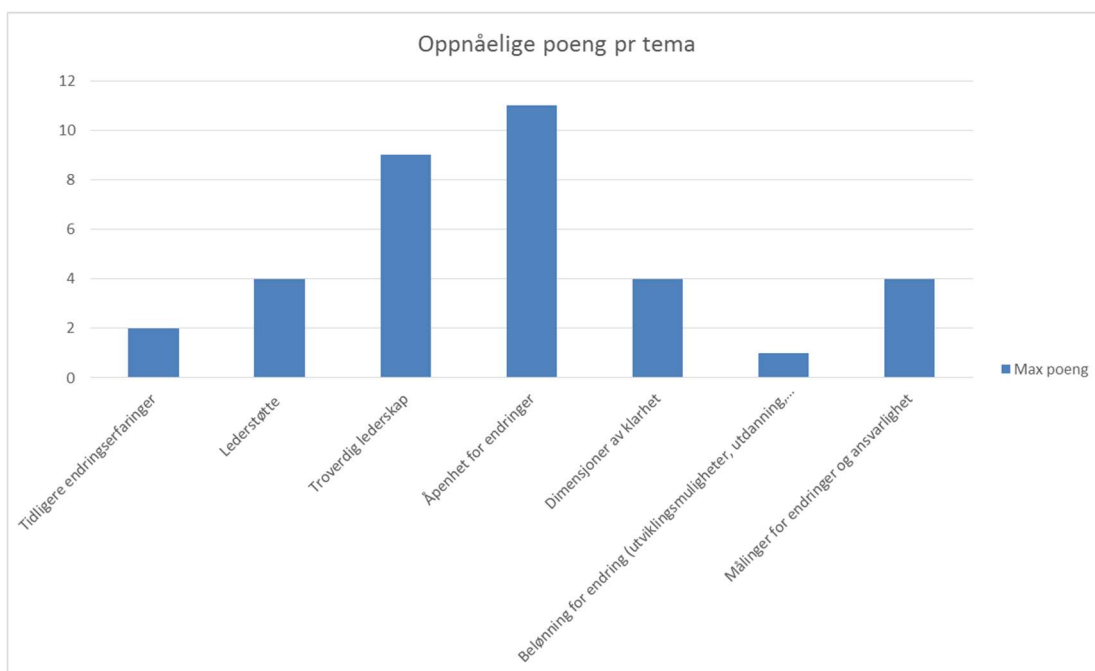
intervjuene settes fokus på endringsklarhet og aktiviteter som bidrar til å øke denne egenskapen ytterligere for å styrke organisasjonens endringsevne.

Spørreundersøkelsen er bygget opp med 36 spørsmål fordelt over syv tema innen endringsklarhet. Hvert spørsmål er vektet med poeng og fig. 4.5 viser hva som er mulig å oppnå innen hver av disse. Alle poeng over 10 indikerer at organisasjonen kan håndtere endringsprosesser, desto høyere desto bedre forutsetninger for en vellykket prosess ifølge

Cawsey, Deszca og Ingols (2016). Max oppnåelig poeng er 35. Spørreundersøkelsen var delt inn i følgende tema (Cawsey, Deszca og Ingols; 2016):

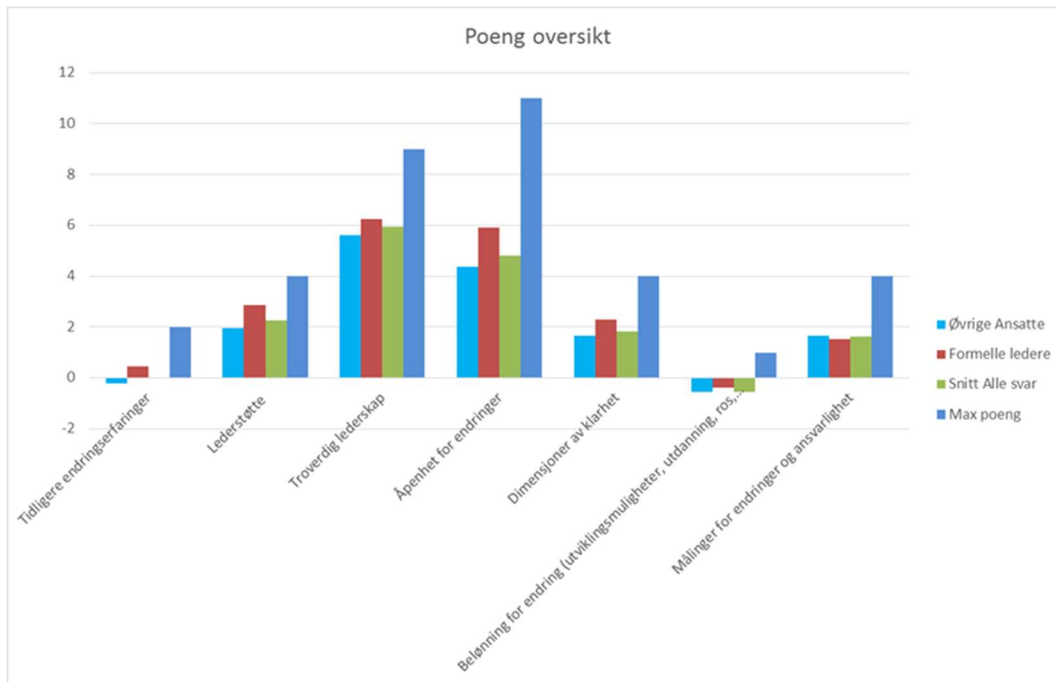
- ✓ Tidligere endringserfaringer
- ✓ Lederstøtte
- ✓ Troverdige lederskap
- ✓ Åpenhet for endringer
- ✓ Dimensjoner av klarhet
- ✓ Belønning for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)
- ✓ Målinger for endringer og ansvarlighet

Besvarelsene fra den enkelte deltaker i undersøkelsen summeres opp til en total sum som gir en indikasjon på organisasjonens endringsklarhet, samtidig avdekkes en oversikt på hvilke områder organisasjonen strategisk kan jobbe videre med for å øke sin endringsklarhet.



Figur 4.5 Viser teoretisk oppnåelig score pr tema i spørreundersøkelsen

Rekkefølgen på tema følger spørreskjemaet, utfra demografien kan besvarelsene deles opp for å vurdere sammenhengen mellom de ulike kategoriene (Alle svar /Formelle Ledere / Øvrige ansatte).



Figur 4.6 Viser gjennomsnittlige poeng fra resultatene for alle deltakere og type stilling sammen med teoretisk oppnåelig poeng pr tema.

Besvarelsene ble delt opp i tema med gjennomsnittlig poeng og sammenlignet mot teoretisk oppnåelige poeng. Figur 4.6 viser hvilke forskjeller som oppstod mellom de ulike kategoriene. Som figuren viser har dem med formelle ledere høyere poeng innen flere av temaene. Bakgrunnen for dette vil kommenteres nærmere ved å se på spørsmålene som ligger bak senere i kapittelet. Foruten temaet tidligere endringserfaringer synes det å være en samsvarende trend med mellom de ulike gruppene selv om det totalt er oppnådd lavere poeng

på enkelte av disse temaene. Det indikerer at det er samsvar for hvilke områder som kan forbedres for videre bygging av endringsklarhet i organisasjonen.

Statistikk	Alle	Øvrige Ansatte	Formelle Ledere
Antall	50	34	16
Kvinner	11	10	1
Menn	39	24	15
Inviterte	190	-	-
Deltakelse	26 %	18 %	8 %
Antall svar	50	68 %	32 %
Maks	31	31	30
Min	-4	-4	9
Std	8,5	9,1	6,1
Snitt	16	15	19

Tabell 4.1 Viser oversikten på antall deltakelse og statistikken i besvarelsene

Bedriften har ifølge undersøkelsen oppnådd 16 av 35 poeng, figur 4.6 viser hvordan dette fordeler seg over de ulike teamene. Og danner et bilde på hvilke områder bedriften kan følge videre opp for å sette fokus på endringsklarhet og utvikle dette videre med å se nærmere på spørsmålene som ligger til grunn for de ulike teamene. Tabell 4.1 viser også at det er forskjell mellom formelle ledere (19 poeng) og øvrige ansatte (15 poeng). Bakgrunnen for dette kan være flere og dybdeintervjuene vil kunne gi en indikasjon på hva som er underliggende årsaker. Standardavviket gjenspeiler stor variasjon i besvarelsene i undersøkelsen. Derfor vurderes resultatene i undersøkelsen til å gi indikasjoner på hva som er organisasjonens endringsklarhet. En større deltakelse ville ha gitt større sikkerhet i vurderingen av undersøkelsen. Det kan være flere forklaringer for lav deltakelse som, hvor god var informasjon gitt i forkant av undersøkelsen, var oppdraget oppfattet og forstått, eksterne/interne forhold, situasjonen bedriften befant seg i eller erfaringer med tidligere undersøkelser.

4.3 Tidligere endringserfaringer

Erfaringer med tidligere endringsprosesser kan sette sitt preg på organisasjonen avhengig av hvordan den opplevdes eller ble utført da den enkeltes oppfatning og tidligere erfaringer er påvirker hvordan endringer mottas i organisasjonen (Armenakis, Harris og Mossholder;1993 Bovey og Hede; 2000, Ford, Ford og D`Amilio;2008). Tidligere erfaringer er en god forankring mot læring for kommende endringsprosesser, se kapittel 2.2 og 2.3.

4.3.1 Resultater fra spørreundersøkelsen tidligere endringserfaringer

Tidligere endringserfaringer	Poeng	Samlet	Øvrige Ansatte	Formelle ledere
Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?	1	66 %	62 %	75 %
Har organisasjonen nylig hatt negative opplevelser med endringer?	-1	60 %	59 %	63 %
Er stemningen i organisasjonen: munter og positiv?	1	54 %	50 %	63 %
Om du svarte nei på spørsmålet over, synes du da at stemningen i organisasjonen er negativ og kynisk?	-2	40 %	53 %	13 %
Synes du at det virker som om organisasjonen "hviler på sine laurbær"?	-1	22 %	21 %	25 %

Tabell 4.2 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet tidligere endringserfaringer

Ut fra spørreundersøkelsen viser tabell 4.2 at den generelle erfaringen i bedriften er god. Det er også et gap mellom dem som sitter i en lederstilling og øvrige ansatte. Hva er årsaken til dette? De tre neste spørsmålene i tabell 4.2 viser en indikasjon på at bedriften nylig har hatt en negativ erfaring med endringer og kan begrunnes med situasjonen bedriften befant seg i under utførelsen av undersøkelsen. Bedriften hadde etter en lengre tids permitteringer besluttet å redusere antall ansatte som følge av lavere salgsvolum (ekstern påvirkning). Hvem det berørte var ikke avklart på dette tidspunktet og medførte til usikkerhet i organisasjonen for hvilket utfall det hadde for den enkelte. Tabell 4.2 viser at bedriften ikke «hviler på sine laurbær» som indikerer at organisasjonen er både aktiv og søker tilpasninger til endringer både internt og eksternt.

4.3.2 Resultater fra dybdeintervju tidligere erfaringer

De som deltok i intervjuene har solid erfaring med endringsprosesser både i bedriften og hos tidligere arbeidsgivere (vedlegg 4-7). De kom med ulike eksempler på erfaringer med endringer både nåværende og tidligere prosesser i bedriften. Bedriften har spesielt de siste tre til fem år hatt mer fokus på endringer og tilpasninger som følge av lavere salgsvolumer (objekt 3; vedlegg 6)

Et eksempel som ble beskrevet (Objekt 1, vedlegg 4) var en tidligere prosess som hadde stor grad av involvering for hele bedriften hvor alle ble samlet og organisert i grupper for å løse og komme med innspill på hvordan bedriften burde endre seg. Det ble gitt inntrykk av stor grad medvirkning som resulterte i motivasjon og en god del innspill. Dette ble ikke fulgt opp med tanke på den forventingen som ble skapt i den prosessen. Dette bidrar til å sette spor i organisasjonen og troverdigheten til slike typer prosesser ble redusert. Et annet eksempel som

ble presentert var organisasjonsendringer som reduserte antall ledd i linja hvor målet var en flatere organisasjon (objekt 2, vedlegg 5). En av effektene var tap av spiss kompetanse innen enkelte av fag disiplinene, det man løste tidligere internt i bedriften er gjerne tjenester som i dag kjøpes inn ved behov. Det refereres til «små konger» som var lite tilpasningsdyktige til de nye endringene, og det tok tid før endringene kom til sin rette. De seneste årene har bedriften hatt mer fokus på endringer som har tilknytting til sviktende salg (eksternt) som bakgrunn for organisasjonsendringer, men også struktur endringer ved opprettelse av ny teknisk avdeling for å styrke kompetansen på vedlikeholds prosesser i bedriften.

Intervju objekt 1 (vedlegg 4) trakk frem at både korte og lange prosesser lager støy. Ved korte prosesser er det støy på grunn av lite involvering og ved lengre prosesser med involvering kan det bli støy da det tar for lang tid. Erfaringen var totalt sett at han ikke kunne trekke frem noen spesiell fordel med det ene eller andre fremgangsmåten. Videre er organisasjonen ikke større enn at de fleste kan regne seg frem til utfallet. Allikevel understreker alle intervjuobjektene verdien av involvering/medvirkning, god kommunikasjon og struktur for gjennomføring av endringsprosessene sammen med en evaluering og dokumentasjon i etterkant som vil styrke læring for neste prosess. Dette understrekes også av Armenakis, Harris og Mossholder (1993) i arbeidet med å bygge endringsklarhet i organisasjonen. Et positivt eksempel (Objekt 3, vedlegg 6) som blir beskrevet er nedbemanning som har vært en lang prosess med permitteringer og nå en endelig beslutning for permanent tilpasning med involvering av de tillitsvalgte og foreninger med innspill på hvordan det kan løses. De tillitsvalgte har uttalt seg svært positive til prosessen i media hvor muligheten for å komme med innspill blir trukket frem som et meget viktig moment for denne endringsprosessen. I denne sammenheng trekker intervju objekt 3 frem at tydelig kommunikasjon i hele organisasjonen, involvering og en plan for arbeidet som skal gjennomføres som tre suksessfaktorer for gjennomføring av endringer.

I intervjuene blir innføringen av nytt datasystemet for vedlikehold som har pågått samtidig med nedbemanningsprosessene brukt som eksempel på en krevende prosess. Krevende fordi det har krevd ressurser og tilgjengelighet i organisasjonen. Krevende fordi det har vært lite medvirkning i utforming av systemet. Krevende fordi at forståelsen ikke er forankret i organisasjonen. Datasystemet er felles for alle forretningsenhetene i konsernet og prosjektet er styrt sentralt. Dette har vært en lang og krevende prosess for hele konsernet og en ganske annerledes prosess sammenlignet med nedbemanningsprosessen som har vært lokalt forankret.

4.3.3 Diskusjon tidligere erfaringer

Innspillene viser at det har vært både interne og eksterne forhold som har lagt til grunn for endringer i organisasjonen og gjenspeiler kompleksiteten i det å gjennomføre slike prosesser. De involverte har hatt ulike opplevelser som har påvirket prosessene som blir brukt som eksempler på bedriftens endringsprosesser som resultatene i tabell 4.2 gjenspeiler. Men det kommer ikke frem hvilke prosesser respondentene i undersøkelsen har tenkt på i besvarelsen av det første spørsmålet, derimot fremkommer det av eksemplene momenter som kan trekkes frem, grad av involvering og medvirkning, forventninger, individuell overbevisning, mål og hensikt som beskrives i litteraturen (Armenakis, Harris og Mossholder;1993, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007, Holt og Vardman;2013) som viktige faktorer som påvirker prosessene. Disse elementene må linkes sammen til et helhetsbilde og ikke brukes hver for seg i endringsprosesser.

I intervjuene ble det nevnt, at det generelt kunne være for lite informasjon om hva endringene betyr for den enkelte som blir berørt og om hvilke vurderinger som blir utført i forkant.

«What's in it for me» (Objekt 1; Vedlegg 4)

«Avgjørende er involvering, at de ansatte får medvirke til egen hverdag» (Objekt 4, vedlegg 7)

Uten god forklaring for bakgrunn og mulighet for medvirkning bidrar til motstand/negativitet, de involverte føler seg truet og utrygge av motivene bak. Arbeidsplasser var utrygge og stemningen i organisasjonen var blandet. Dette er en av byggesteinene i Armenakis, Harris og Mossholder (1993) sin beskrivelse av endringsmeldingens innhold for å unngå slike spekulasjoner i prosessen som gjennomføres. Samtidig er det forskjellige besvarelser mellom ledere og øvrige ansatte hvor tilgang på informasjon kan være en medvirkende årsak. Ledere sitter på mer informasjonen om prosessen og det kan være flere kilder til informasjon, som tillitsvalgte, fagforeninger, internett og ledere (Armenakis, Mossholder og Harris;1993). Enhetlig informasjonsflyt kan være utfordrende i en slik situasjon og prosessen må være ryddig i henhold til arbeidslivets spilleregler. For de involverte og berørte kan det medføre til utålmodighet og stress i organisasjonen for å få avklart situasjonen. Derfor kan konteksten slike undersøkelser utføres i ha betydning for resultatet (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Ford, Ford D'Amelio;2008, Holt og Vardann;2013).

Det henvises til personligheter «små konger» som setter sine preg på organisasjonen over tid, dette er en følge av at bedriften har en god del ansatte med lang ansiennitet som har satt sitt

preg og har stort eierskap til hvordan organisasjonen fungerer i hverdagen. Det gjenspeiles i det Armenakis, Harris og Mossholder (1993) definerer som subkulturer og uformelle ledere i organisasjonen.

Basert på objekt 3 sine erfaringer at støy kommer uavhengig av hurtige eller lange endringsprosesser, er Kotter`s fokus å skape et behov for hurtighet i denne sammenheng mens Armenakis, Harris og Mossholder (1993) definerer ulike tilnærminger avhengig av situasjonen i organisasjonen se tabell 2.1. Essensen for begge er å ha et solid vurderingsgrunnlag i bunn før i gang setting av endringsprosesser og at den nødvendige kompetansen er på plass.

Forbedringspotensialet for bedriften kan være å evaluere disse prosessene med tanke på å styrke de delene av prosessene som ikke var gode nok eller manglende for å øke sin endringsklarhet for kommende endringsprosesser (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Lewin;1947). Fra intervjuene virker det å være bred forståelse for hva som må til for å få til gode endringsprosesser i organisasjonen her kan det være hensiktsmessig å se hvordan både kommunikasjon og handlingsplanen forankres gjennom linja i bedriften. Vurdert mot total scorene som ble oppnådd i undersøkelsen har bedriften gode forutsetninger for å kunne bygge endringsklarhet i organisasjonen ved å bli mer bevisst på disse elementene (Cawsley, Deszca og Ingols; 2016, Lewin;1947a/b, Kotter;1995, Ford, Ford og D`Amelio;2008).

4.4 Lederstøtte

Innen dette temaet fokuseres det på din nærmeste leder og hvilken støtte eller veiledning som utføres i forhold til endringer. Det er flere faktorer som påvirker kvaliteten på relasjonen til nærmeste leder, kulturen i bedriften, åpenhet og kommunikasjon, tillit og troverdighet (Ford, Ford og D`Amelio;2008, Armenakis, Harris og Mossholder;1993).

4.4.1 Resultater fra spørreundersøkelsen lederstøtte

Lederstøtte	Poeng	Samlet	Øvrige Ansatte	Formelle ledere
Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringsarbeidet?	2	88 %	82 %	100 %
Er det skapt et klart "bilde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?	1	22 %	21 %	25 %
Er etter din mening din nærmeste ledes suksess avhengig av endringen som skjer?	1	50 %	38 %	75 %
Har din nærmeste leder noen gang vist manglende støtte opp mot tidligere endringsprosesser?	-1	22 %	26 %	13 %

Tabell 4.3 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet tidligere endringserfaringer

Tabell 4.3 viser %-vis oppslutning knyttet til spørsmålene i undersøkelsen, resultatene gir en indikasjon på at ledere er både involvert og støtter opp under endringsarbeidet i bedriften. Det indikerer at bedriftens ledere er lojale til det arbeidet som skal utføres og at det er enighet om hva som skal utføres. Resultatene i det siste spørsmålet i tabell 4.3 støtter opp under det første spørsmålet i tabell 4.3 og forsterker budskapet.

Når det gjelder å formidle en trygg fremtid for bedriften er derimot oppslutning lav uavhengig av hvilken posisjon man har i organisasjonen, årsaken til dette kommer sees nærmere på i kapittel 4.4.2

Når det gjelder leders suksess er det et gap mellom dem med lederstilling og øvrige ansatte, hva er grunnen til dette i denne sammenheng? Det kan være at spørsmålet er uklart for hvilken endring man henviser til, resultatet for nedbemanningsprosessen vil trolig ikke ha stor betydning i denne sammenheng og kan være en forklaring. For ledere så er det naturlig del av det å bli målt på resultater som leveres, men igjen er det sammensatt av flere mål hvor endring kan være et av dem. Det er ikke en kultur for at en leders suksess kun styres av resultatet av endring, men et resultat levert over tid.

4.4.2 Resultater fra dybdeintervju lederstøtte

Fra dybdeintervjuene ble det stilt et åpent spørsmål om lederskap og leders rolle i endringsprosesser, her ble det gitt enhetlig innspill på leders rolle. Lederen må selv har tro på endringen for å oppnå overbevisning og tillit blant de involverte da leder har stor påvirkningskraft. Kommunikasjonen må være klar og tydelig gjennom hele prosessen og gå foran som et godt eksempel. Hvis lederen selv ikke stiller seg bak endringen merkes det blant de involverte. I tillegg var det viktig at lederen styrer diskusjonen og innspillene slik at man gjør seg ferdig med eventuelle motforestillinger og unngår at diskusjonen fortsetter gjennom hele prosessen. Troverdighet blir løftet frem som vesentlig for å få den nødvendige tilliten i endringsprosessen. Lederens glød smittes over på de involverte som påvirker motivasjon og engasjement. Et eksempel som ble trukket frem var at ved tekniske havarier står alle på og ser bort fra rolle og funksjon, målet er klart og tidsrammen er kort, det skaper engasjement og fokus på løsninger. Denne motivasjonen og engasjementet er et uutnyttet potensial i hverdagen, hvis dette kunne vært overført til endringsprosessene vil man få mye gratis i forhold til en forenelig innsats mot målet. Dette er en utrolig bra beskrivelse og setter fokus på gevinsten med at alle kan bidra uavhengig av posisjon og rolle i organisasjonen.

Flere av intervjuobjektene nevner at lederen har en viktig rolle til å legge til rette for at endringen er noe positivt. Dette er gode innspill og viktige momenter for å få fremdrift i arbeidet som skal utføres. I litteraturen omtales gjerne den som leder dette arbeidet som endringsagent (Cawsley, Deszca og Ingols;2016). Armenakis, Harris og Mossholder (1993)

beskriver at endringsagenten må ha den nødvendige tilliten i organisasjonen derfor er valget av agenten noe man bør vurdere nøye i forhold til kompetanse, tillit, erfaring og egenskaper.

Når det gjelder spørsmålet om uklart bilde for fremtiden kommer det ulike innspill fra intervjuene på akkurat dette, som kan illustreres med hvilken sammenheng eller perspektiv respondentene hadde i besvarelsen. Bedriften har driftsplanene for 60 år frem i tid (objekt 1; vedlegg 3), i den sammenheng er svaret uforklarlig og sannsynligvis ligger ikke dette fokuset til grunn når denne undersøkelsen ble gjennomført. Utydelig budskap og forståelse for organisasjonens overordnede mål om hva det betyr for den enkelte i hverdagen kommer ikke godt nok frem, ble trukket frem som en annen forklaring. I den sammenheng bør de overordnede målene forenkles slik at de fleste får et forhold til hva dette betyr i hverdagen og hvordan det kan påvirkes (Objekt 2; vedlegg 5). Som leder er det mulig å resonnerer seg frem til dette, men for enkelte er det behov for ytterligere forenklinger slik at det kan presenteres på en tydelig og enkel måte. Det har vært to veldig forskjellige endringsprosesser en med systemendringer og en annen med tilpasninger i organisasjonen. Systemendringen var et konsern drevet prosess med liten grad for innvirkning og tilpasninger siden det gjaldt hele konsernet med flere produksjonsenheter og ikke tilpasninger til den enkelte. Hvor organisasjonstilpasninger var drevet lokalt på bedriften med involvering av foreninger og tillitsvalgte som sammen har jobbet frem til resultatet, i den prosessen hadde man betydelig større påvirkningsmuligheter og eierskap til prosessen. Hvis man svarte i forhold til systemendringer er resultatet forståelig om det er i forhold til nedbemanning er det mindre forståelig. Et annet innspill fra intervjuene var at fokuset har endret seg, for noen år tilbake var fokuset produksjonsrekorder og levere så mye volum som mulig, men i dag er det et mer overlevelses enn fremtids fokus (Objekt 4; vedlegg 7). Dette understreker litt av utfordringen med spørsmålet da det er subjektivt hva den enkelte har lagt til grunn i besvarelsen, men det er kan godt være at det kan forklares med system / organisasjonstilpasning / overordnede mål for bedriften.

4.4.3 Diskusjon lederstøtte

Resultatene for det første og siste spørsmålet i tabell 4.3 støtter opp under hverandre uavhengig av stilling i organisasjonen. Fra dybdeintervjuene fremheves betydningen av lederen sin påvirkning i endringsprosessene fra første stund. Utfra resultatene og dybdeintervjuene kan det tolkes slik at ledere fremstår som lojale og støtter opp under endringer som gjennomføres. Det refereres til flere endringer som eksempler som støtter opp under dette i tillegg trekkes tydelig kommunikasjon om rammer, mål og hensikt med endringsarbeidet frem og at man har engasjerte og motiverte ledere i organisasjonen. Fra intervjuene kan følgende sitat trekkes frem som eksempler:

«Vi har en del flinke ledere og folk forstår at disse omstillingene må vi ta» (objekt 1; vedlegg 4)

«Det viser nok at organisasjonen ser på ledelsen som at de har vært gode og tydelige nok på kommunikasjonen utad om hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Det tror jeg er årsaken til den høge scoren» (Objekt 3; vedlegg 6)

Disse utsagende refererer til nedbemanningsprosessen som pågikk i bedriften, hvor bakgrunnen for justeringene er godt kjent. Dette har blitt kommentert tidligere i dette kapitlet og mye tyder på at kommunikasjonen og involveringen stort sett har vært tilfredsstillende gjennom hele prosessen. Armenakis, Harris og Mossholder (1993) trekker frem kommunikasjons strategier som viktige i hele prosessen og at man er konsekvent i valget av disse. I litteraturen for endringsklarhet og endringer generelt trekkes endringsagentens rolle frem som en vesentlig brikke under hele prosessen (Armenakis, Harris og Mossholder ;1993, Kotter;1995, Ford,Ford og D`Amilio;2008, Cawsley, Deszca og Ingols;2016). Samtidig må en ikke undervurdere effekten av uformelle ledere og den enkeltes oppfatning i organisasjonen (Armenakis, Harris og Mossholder ;1993, Kotter;1995, Ford,Ford og D`Amilio;2008,Lewin;1947a/b). De har en like viktig rolle i prosessen og endringsklarhet setter fokus på forarbeidet hvor dette vurderes i et helhetsbilde for organisasjonen og er en like viktig del som gjennomføringen av endringsprosessen (Armenakis, Mossholder og Harris:1993). Demografien viser at bedriften har ansatte med lang ansiennitet som gir et godt grunnlag for å ha kunnskap om sin organisasjon både om formelle og uformelle ledere i denne sammenheng.

Spørsmålet om bedriftens fremtid viser en lavere score selv om kommunikasjon og gjennomføringen av nedbemanningen støttes opp av flere som en god prosess. Situasjonen på

bedriften var usikker når undersøkelsen ble gjennomført og det er ikke unaturlig at det har gitt utslag i besvarelsen i på dette spørsmålet (Armenakis, Mossholder og Harris; 1993), men i andre sammenhenger så virker det ikke å ha hatt så stor betydning. Det pågikk flere prosesser i organisasjonen samtidig, noen mer klar enn andre. Kan det være kommunikasjonen mellom de ulike nivåene på dette tidspunktet eller uklart hva som skal utføres i kommende prosesser eller uenighet om prosessen på dette tidspunktet. Eller er det et generelt innspill er usikkerhet i denne sammenheng. Fra intervjuene kommer det frem ulike synspunkter og perspektiver på forklaringer av resultatet. Det gjenspeiler gjerne den enkeltes oppfatningen av situasjonen til bedriften og ikke nødvendigvis prosessene som pågikk. Besvarelsene er subjektive og det er ikke ett entydig svar som kan forklare bakgrunnen, annet enn at det er et resultat av flere sammenhenger knyttet til systemendringer / organisasjonstilpasning / overordnede mål for bedriften. I forskningen fremheves innvirkningen av den enkeltes oppfatning av situasjonen som et viktig element i endringsprosesser (Armenakis, Mossholder, Harris;1993, Ford, Ford og D`Amilio; 2008, Kotter;1995). Et annet element kan være at fokuset på prosessene som pågikk tok oppmerksomhet fra kommunikasjonen om bedriftens fremtid i denne sammenheng som kan relateres til kommentaren om et mer fokus på overlevelsesstrategi enn fremtid (objekt 4; vedlegg 6).

Gapet i resultatet for leders suksess i tabell 4.3 er kommentert innledningsvis, og ble ikke fulgt opp i dybdeintervjuene. Resultatene viser at det er ulike synspunkter om leders suksess er avhengig av endringer som gjennomføres. Selv om det ikke finnes empirisk bevis for at 70% av endringsprosesser mislykkes (Hughes;2011) er det innen fagfeltet en konsensus om at endringer ofte mislykkes. Dermed er det ikke entydig at leders suksess er avhengig av antall vellykkede prosesser, men mer et resultat av det som leveres over tid.

Ut fra resultatene under lederstøtte kan det trekkes frem noen forbedringspunkter som vil bidra til å øke endringsklarheten i organisasjonen. En av dem vil være å se nærmere på kommunikasjonsstrategien under prosessene som retter fokus på det kort og langsiktige for bedriften. Organisasjonen er mellom stor med kort vei til bedriftens øverste ledelse, dermed kan en hurtigere formidling av informasjon vurderes for å unngå at det går for lang tid for at informasjon blir formidlet. Videre er det nevnt at bedriftens overordnede mål ikke er fullstendig forankret i organisasjonen, hvor en kan se nærmere på hvordan dette kan forenkles og relateres til den enkeltes innsats i hverdagen. Flere av innspillene gir inntrykk av at de ansatte har en god forståelse for hva som må til for å få en god prosess. Dette er en del av

bedriftens ressurs bank som kan benyttes for kommende endringsprosesser og videre arbeid med å bygge sin endringsklarhet i organisasjonen.

4.5 Troverdige Lederskap

I litteraturen defineres troverdig lederskap som en viktig del av det å oppnå resultater, men det kan være mange ulike måter å oppnå troverdighet i sitt lederskap. Tillit er en vesentlig del i denne sammenheng. Et helhetlig bilde som skapes med budskap og adferd uttrykkes ofte som «walk the talk» bidrar til å danne seg et bilde på om troverdighet skapes (Armenakis, Harris og Mossholder;1993).

4.5.1 Resultater fra spørreundersøkelsen troverdig lederskap

Troverdige lederskap	Poeng	Samlet	Øvrige Ansatte	Formelle ledere
Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som troverdige?	1	82 %	76 %	94 %
Klarer din nærmeste leder på en troverdig måte vise hvordan man oppnår de felles målsetningene?	1	68 %	59 %	88 %
Er organisasjonen i stand til å tiltrekke seg og beholde dyktige og respekterte "endringsledere"?	2	50 %	50 %	50 %
Er din nærmeste leder i stand til å knytte topledere med resten av organisasjonen?	1	54 %	47 %	69 %
Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foreslåtte endringen som generelt egnet for hele organisasjonen?	2	88 %	88 %	88 %
Vil forslag til endring bli vurdert på en saklig måte av din nærmeste leder?	2	82 %	76 %	94 %

Tabell 4.4 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet troverdig lederskap

Det er tre spørsmål som oppnår høy oppslutning (>70%) i tabell 4.4. Resultatene viser at formelle ledere fremstår som troverdige og at foreslåtte endringer vurderes som egnet for hele organisasjonen. Dette stemmer overens med resultatene og observasjonene i tabell 4.3.

Tabell 4.4 viser noe lavere oppslutning på troverdig kommunikasjon av felles målsetninger. Her er det gap mellom ledere (88%) og dem uten lederfunksjon (59%) i organisasjonen. Dette ble diskutert i 4.3.2

Resultatene for spørsmålet om å tilknytte seg endringsledere er uavhengig av stilling i organisasjonen. Bruk av begrepet endringsledere er ikke del av daglig tale i organisasjonen og er ikke typisk for beskrivelse av verken stillingsinstrukser eller stillingsannonser for bedriften. Hvordan kan dette relateres til de øvrige spørsmålene i tabell 4.4 blir diskutert i kapittel 4.5.3

4.5.2 Resultater fra dybdeintervju troverdig lederskap

Dette kommer også tydelig frem i intervjuene at troverdig lederskap også handler om å overføre budskapet til handling i tillegg til å balansere lyttende egenskaper og medvirkning.

«walk the talk» (objekt4; vedlegg 7)

«Etterleve målene man selv har vært med å satt» (Objekt 2; vedlegg 5)

Mange av dem som er ledere i organisasjonen har lang ansiennitet og kjenner organisasjonen sin godt. De kjenner hvor skoen trykker og er flinke til å ivareta dem rundt seg. Dette skaper rom for tydelig og god kommunikasjon og legger til rette for trygghet og tillit til den nærmeste lederen (objekt 2; vedlegg 5).

Organisasjonen er flat med god dialog i hverdagen som kontinuerlig bearbeider relasjon til nærmeste leder. I nedbemanningsprosessen var den lokale ledelsen bevisst på å kjøre en så åpen prosess som mulig hvor det kom innspill på hvordan situasjonen kunne løses, dette har selvsagt bidratt positivt for endringsprosessen (objekt3; vedlegg 6). Det blir også nevnt av objekt 1 (vedlegg 4) at ledere i organisasjonen kan ha blitt oppfattet som sentrert om sine ressurser og mindre samkjørte mellom avdelingene i nedbemanningsprosessen. Relasjonen til nærmeste leder blir nevnt som en indikator på at kommunikasjonen og takhøyden er lav for å diskutere endringer og komme med innspill til forbedringer i organisasjonen.

Felles målsetninger blir ifølge objekt 2 (vedlegg 5) for kompliserte å forholde seg til i den daglige aktiviteten. De er sammensatte og ikke godt nok forankret ned i organisasjonen.

«Hvis du spør enkeltpersoner om hva målene er så vil svaret være forskjellige» (objekt 2; vedlegg 5)

Når det gjelder de andre punktene i tabell 4.4 kom det frem under intervjuene at det er stor avstand til konsernledelsen som i det daglige har sitt virke i Dallas (objekt3; vedlegg 6). Det er litt tilfeldig hvem som møter dem ved bedriftsbesøk og deres fokus er primært innen produksjon av pigment som er en del av kjemisk prosessindustrien. Titania er den eneste gruva og skiller seg vesentlig fra de andre produksjonsenhetene i konsernet. Et annet innspill var at de ansatte ved bedriften kun har et forhold til den lokale ledelsen (ledergruppa) og ikke til konsernledelsen i Dallas.

4.5.3 Diskusjon troverdig lederskap

Resultatene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene viser at troverdig lederskap er forankret i organisasjonen. Troverdighet og tillit er noe som bygges over tid, og basert på undersøkelsen har bedriften et godt utgangspunkt for å bygge endringsklarhet. Det støttes av flere forskere innen endringsledelse (Ford, Ford og D'Amelio;2008, Armenakis, Harris og Mossholder;1993, Griffin;1987, Raffert;2013 Kotter og Schlesinger;1979) som viktige forutsetninger for å redusere motstand, men også gode forutsetninger for å gjennomføre endringsprosesser. Tilknyttet nedbemanningsprosessen så er det trukket frem at prosessen har vært god. I denne prosessen kan ledere ute i organisasjonen ha vært flinke til å ivareta sine faggrupper de representerer, som Armenakis, Harris og Mossholder (1993) beskriver som subkulturer i organisasjonen. Det kan fort bli en diskusjon rundt hvem som har de mest verdifulle ressursene og «kjemper» om hvem som får beholde sine ressurser. Dette kan oppleves som både som positivt og negativt da man i nedbemanningsprosesser er mer sårbare for hvordan kompetanse kan fremstilles og som nevnt tidligere i kapitlet ha innvirkning for hvordan prosessene kan oppfattes og få ettervirkninger.

Innspillet om organisasjonens fellesmål går på utfordringen med å kommunisere disse så enkelt som mulig og få frem et helhetsbilde om hvordan alle aktiviteter i bedriften bidrar i samme retning. Utfra resultatene kan dette bli bedre og ble nærmere diskutert i kapittel 4.3.3

Forslag til endringer vil bli vurdert saklig reflekteres i resultatene hvor det påpekes at det de fleste har en god relasjon til sin nærmeste leder i organisasjonen. Dette tyder på det er gode forutsetninger for å diskutere forslag til endringer med sin leder. Ford, Ford og D'Amilio trekker frem relasjonen mellom de ansatte som et viktig punkt i denne sammenheng, men også at det er nødvendig med en bevisst gjøring av egen rolle både som formell og uformelle ledere i organisasjonen.

I større konsern er det utfordringer med å knytte toppledere med resten av organisasjonen. I denne sammenheng trekker Armenakis, Harris og Mossholder (1993) frem forslag til kommunikasjons strategier for å redusere avstanden til konsernledelse som bruk av video for spredning av informasjon og budskap. Innspillene fra objekt 3 (vedlegg 6) fremhever at organisasjonen til den lokale ledelsen og vurderes som et resultat av konsernets oppbygging. I den sammenheng kan bedriften vurdere å se nærmere på hvem som involveres og hvordan besøk kommuniseres ut i organisasjonen.

Med disse resultatene kan bedriften øke sin endringsklarhet med å se nærmere på innspillene som er tilknyttet kulturen og hvordan ressursene blir ivaretatt eller fremstilt i endringsprosessene. Dette påvirker den enkeltes oppfatninger om prosessene og kan få negative ettervirkninger, det er spesielt viktig å se nærmere på hvordan ledere i organisasjonen kommuniserer i nedbemanningsprosesser.

4.6 Åpenhet for endringer

Hvor åpen er organisasjonen til endringer og hvilke systemer finnes til å følge opp for å sette fokus på åpenhet i organisasjonen. Tabell 4.5 gir en oversikt på spørsmålene i under dette temaet.

4.6.1 Resultater fra spørreundersøkelsen åpenhet for endringer

Åpenhet for endringer	Poeng	Samlet	Øvrige Ansatte	Formelle ledere
Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedriften?	1	84 %	85 %	81 %
Er det kultur ved bedriften for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendig sette inn nødvendige tiltak?	1	70 %	65 %	81 %
Har organisasjonen evne til å identifisere rotårsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor	1	44 %	44 %	44 %
Er kulturen ved bedriften slik at en ikke kan stole på noen, som resulterer i dårlig kommunikasjon og organisatoriske siloer mellom avdelinger ?	-1	30 %	35 %	19 %
Er din nærmeste leder uvillig eller ikke i stand til å endre på grunn av tradisjon eller kutyme i bedriften?	-1	12 %	12 %	13 %
Gis det mulighet for de ansatte å gi uttrykk for sine meninger i form av bekymringer eller støtte?	1	88 %	82 %	100 %
Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?	1	40 %	38 %	44 %
Blir konflikter oversett eller bagatellisert?	-1	48 %	59 %	25 %
Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordres det til innovative aktiviteter?	1	40 %	35 %	50 %
Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?	1	46 %	44 %	50 %
Vil foreslåtte endringer generelt bli sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?	2	56 %	50 %	69 %
Vil foreslått endring bli sett på som nødvendig av dem som ikke besitter en lederposisjon?	2	52 %	50 %	56 %

Tabell 4.5 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet åpenhet for endringer

Tabell 4.5 innleder med spørsmål om oppfølging av arbeidsmiljøet på bedriften.

Arbeidsmiljøet er et viktig tema i det norske arbeidslivet hvor det er en del krav som er forankret i lover og regler for å sikre arbeidstakere uavhengig av hvilke formelle stillinger man skulle besitte. Dette er formelle krav som stilles av samfunnet og resultatene viser at dette er godt forankret i bedriften. Når det gjelder kvaliteten på oppfølging av nødvendige tiltak kan den formes av både kulturen og personlige egenskaper, men tabell 4.5 viser relativt god oppslutning på disse spørsmålene og det virker å være godt forankret i bedriften.

Når det gjelder å se på rot årsaker og sammenhenger virker det å være samme inntrykk uavhengig av stillinger, men at det finnes et forbedringspotensial.

Når det gjelder kultur og kommunikasjon mellom avdelingene så viser tabell 4.5 at det er relativt likt uavhengig av stilling resultatet tyder ikke på at dette er et stort problem i organisasjonen (100%-30% =70%). Resultatene viser også at ledere ikke lar seg styre av kutyme eller tradisjoner når det gjelder å gjennomføre endringer og i forhold til resultatene i tabell 4.4 så støtter det opp under at det er god relasjon til nærmeste leder i denne

sammenheng. Flere ledere har også jobbet lenge ved bedriften og er trygge i arbeidet med organisasjonen som bidrar til å danne grunnlag til å bygge endringsklarhet i organisasjonen. Det støttes av oppslutningen for spørsmålet angående ytringer for bekymringer i endrings sammenheng, det er takhøyde for å ta opp problemstillinger og kvaliteten på relasjonen kan tolkes som god.

Håndtering av konflikter er en av de større utfordringene man står ovenfor i personalhåndtering, i denne sammenheng er det viktig å skille mellom hva som er konfidensielt og hva som er åpent og hvordan de håndteres i begge tilfeller. At det er oppslutning på rundt 40% at konflikter håndteres åpent er det ikke klart hvilken type konflikter det siktes til, hvis det er åpenbare konflikter som adferd og holdninger så finnes det muligheter for forbedringer. Det er også slik at personalkonflikter er konfidensielle og behandles ikke åpent i organisasjonen. I forhold til om konflikter blir bagatellisert eller oversett er det forskjell mellom dem med leder stilling og øvrige ansatte, dette er ofte komplekse tema og hva har respondentene tenkt i denne sammenheng.

Når det gjelder innovativ kultur og oppfordringer til innovative aktiviteter er det noe ulik besvarelse mellom ledere og øvrige ansatte, i tabell 4.2 viser tilsvarende spørsmål om å hvile på sine lauv bær det motsatte, hva er bakgrunnen for lavere oppslutning i spørsmålet i tabell 4.5. Hvis fokusert er på produkt utvikling har bedriften levert det samme produktet siden den startet produksjonen tidlig på 1900 tallet så iden sammenheng er det ikke et overraskende resultat. Det har vært flere tekniske endringer i prosessen siden den gang og dermed er det igjen litt uklart hva som kan være årsaken i denne sammenheng.

Kommunikasjonskanaler har også et forbedringspotensial, hva vektlegges i respondentenes svar i denne sammenheng. Effektive kommunikasjonskanaler bidrar til å nå mange på kort tid og i dagens samfunn er tilgang på informasjon økende da det finnes mange gode tekniske løsninger. Er det for lite informasjon eller tilgang på informasjon man vurderer i denne sammenheng?

De to siste spørsmålene i tabell 4.5 henviser til øvrige ansatte og om endringer generelt vil bli sett på som positivt og nødvendig, det er avgjørende hvilken innstilling respondentene generelt har i denne sammenheng. Hva kan være den bakenforliggende årsaken for dette? Som beskrevet tidligere i kapittelet er håndteringen av endringsprosessene viktige for hvordan det oppfattes i organisasjonen.

4.6.2 Resultater fra dybdeintervju åpenhet for endringer

I dybdeintervjuet responderte objektene ganske likt i forhold til hva de la i åpenhet for endring, de la vekt på at det måtte være en forståelse forankret i organisasjonen. For å oppnå målene må disse kommuniseres tydelig tidlig i prosessen (Kotter og Shlesinger; 1979, Armenakis, Harris og Mossholder;1993, Lewin; 1947a/b). Samtidig at det følges opp med en god dialog om veien videre som gir gode forutsetninger for en positiv prosess. Opplevs den positiv vil de involverte enklere kunne bidra med løsninger (Ford, Ford og D`Amelio;2008). Enkelte av objektene tok utgangspunkt i seg selv og beskrev seg som veldig åpen til endringer, situasjonen til bedriften vil ha betydning for motivasjonen hvor den ene trakk frem at det var enklere i nedgangstider da de involverte var mer på tilbudssiden. I gode tider var erfaringen at det var tyngre siden graden av nødvendighet for endringen oppleves som redusert (Objekt 4;vedlegg 7).

Angående rot årsaker internt og eksternt kom det frem ulike svar på hva som kan være årsaken som relateres til ulike perspektiver til spørsmålet. Objekt 1 (vedlegg 4) mener det er beviste valg for ikke å lage for mye bry og relaterer det til etablerte praksis og kultur i organisasjonen. Objekt 2 (vedlegg 5) og objekt 4 (vedlegg 7) relaterer dette til mellommenneskelige relasjonene mellom kollegaer og konfliktskyhet som en del av den norske kulturen. Som begrunnes med at bedriften er etablert i et lite lokalt samfunn og det kan være utfordrende å skille arbeid og privat, slik at private feider tas med på jobben og påvirker gruppe sammensetninger ute i organisasjonen så bilde kan være mer sammensatt ved at det er små lokale forhold, ikke at det er typisk, men at det finnes sammenhenger utenfor arbeidsplassen som ikke kan relateres til arbeidsplassen. Objekt 3 (vedlegg 6) trekker frem at det er et bedriftsbehov som er bakgrunnen for endringsprosesser og ikke en rot årsaks analyse som er drivkraften at slike prosesser settes i gang.

Når det gjelder håndtering av konflikter kan en av årsakene til lav oppslutning være som påpekt av intervjuobjektene at man tar for sent tak i konflikter og ikke bevisst nok på at det problem i organisasjonen (Objekt 1; vedlegg 4, objekt 2 vedlegg 5, objekt 4 vedlegg 7). Det kan også være at ingen rapporterer noen problemer før de har fått utviklet seg og som nevnt har kvalitet på de mellom menneskelige relasjonen betydning for samarbeid og kulturen. I tillegg nevnes at bedriften befinner seg ute på bygda hvor alle kjenner alle, og dermed er terskel høyere for å ta tak i dette og dermed får utviklet seg til større saker enn det som var utgangspunktet.

Til å forklare oppslutningen for innovativ kultur og innovative aktiviteter i undersøkelsen var svarene avhengig av fokuset til dem som ble intervjuet. Objekt 1 (vedlegg 4) og objekt 2 (vedlegg 5) trekker frem at bedriften har en «satt» organisasjon, og arbeidstakere er trygge med sine kjente arbeidsoppgaver så hvorfor endre noe som fungerer. Bedriften har levert det samme produktet i over 100 år og hatt en stabil kundemasse gjennom flere generasjoner hvor organisasjonen har sett mindre behov for å endre de interne prosessene og dermed hviler på sine lauv bær (objekt 3; vedlegg 6). Det handler også om å ha mot til å komme med forslag og tid til å behandle dem på en konstruktiv måte. Det settes også fokus på systembegrensning innen IT hvor det skjer kontinuerlige forandringer hvor organisasjonen er styrt og trekker frem at man ligger noen år bak utviklingen, da det finnes hjelpemidler som kan forenkle en del arbeidsoppgaver (Objekt 1; vedlegg 4, Objekt 2, vedlegg 5). Det virker som man skiller mellom innovative aktiviteter knyttet til hverdagslige oppgaver og oppgaver knyttet til mer langsiktige løsninger. Objekt 3 (vedlegg 6) trekker frem at de siste fem til syv årene har organisasjonen vært mer aktive og vist vilje til å sjekke ut endringsmuligheter i produksjonsprosessen. Det har kommet inn nye ansatte som setter mer fokus på dette enn tidligere. Objekt 1 (vedlegg 4) foreslår mer fokus på innovative aktivitet og «tenketid» vil på sikt bidra positivt til å endre den mer «satte» kulturen.

Når det gjelder kommunikasjonskanaler er det flere vinklinger på hvorfor det er lav oppslutning i undersøkelsen. Det er ulik tilgang på informasjon da ikke alle har tilgang på pc i sitt arbeid, men det finnes felles infoskjermer tilknyttet kantinen på bedriften, dessuten finnes det også andre løsninger som gir mer tilgang på informasjon som facebook eller apper på telefonen om man ønsker å benytte dette. Det blir nevnt at det kan ta for lang tid før informasjonen kommer, slik at de fleste har regnet seg frem til eller kjenner til saken via uformelle kanaler (Objekt 1; vedlegg 4 og Objekt 2; vedlegg 5). Et annet moment som spilles inn er lite kjennskap til beslutningsprosesser på bedriften slik at informasjonen via uformelle kanaler kan skape mer uro enn tilfredsstillelse (objekt 2; vedlegg 5). Objekt 3 (vedlegg 6) mente at alle slike undersøkelser resulterte i at det er for lite informasjon, det kan aldri være nok og dermed er det lite hensiktsmessig å bruke tid på å kartlegge dette. Objekt 4 (vedlegg 7) kjente seg ikke igjen i det da han hadde tilgang på informasjon og at det gjerne er informasjon om saker man ikke har noe med som etterlyses.

Når det gjelder hvordan bedriften kan øke forståelsen for endringsprosesser er det flere som nevner at involvering, tydelig kommunikasjon og bruk av evaluering som læring til neste prosess. Bedre samkjøring mellom ledere i bedriften om planer og strategier for å unngå ulike

siloeer i bedriften spesielt med nedbemanningsprosesser, med å ta hensyn til innspill vil organisasjonen både øke forståelsen, men også ha en forventning om å forme sin arbeidsplass. Det vil gi en bedre forankring for kommende prosesser i fremtiden (Armenakis, Harris og Mossholder;1993; Aremankis og Harris;2002, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007).

4.6.3 Diskusjon åpenhet for endringer

Bedriften har et godt system for oppfølging av arbeidsmiljøet og setter inn tiltak ved behov i henhold til lovverket som stiller kravene til hvordan dette skal ivaretas. De ansatte har også rom for å ytre bekymringer og støtte til endringer som også kan linkes opp mot besvarelse i tabell 4.4. Det er tidligere i kapittelet diskutert troverdighet og tillit i relasjonen mellom de ansatte og nærmeste leder slik at kommunikasjonen mellom avdelinger ikke styres av kutymmer eller organisatoriske siloeer. Fra resultatene vurderes dette som godt forankret i den daglige aktiviteten. Ford, Ford og D'Amelio (2008) setter fokus på kvaliteten i relasjonen mellom ansatte og hvordan det kan påvirke utfallet av samarbeidet i organisasjonen. Det kan derimot vurderes hvor godt forankret det er mellom avdelingene i endringsprosesser hvor det refereres at faggrupper kan ha blitt oppfattet som mer verdifulle enn andre. Dette kan defineres som subkulturer i organisasjonen og kommer tydeligere frem i slike prosesser (Armenakis, Mossholder og Harris; 1993, Lewin; 1947 a/b). I forhold til konflikthåndtering trekker intervjuobjektene frem at det kan være utfordrende av flere grunner som å skille arbeid og fritid. Det kommer av at bedriften er etablert ute i distriktet hvor alle kjenner alle og det er ikke like enkelt å ta fort nok tak i konflikter. Dette er ikke noe særegent for bedriften og ett kjent tema innen personalhåndtering generelt. Lewin (1947 a/b) beskriver gruppe verdier og normer som er etablerte må brytes opp for å kunne få til endringer. Innspillene fra intervjuene beskriver at det kan ta for lang tid før man griper fatt i dette og der er gjerne kjernen bak de kulturelle forholdene. Her kan det være nyttig å se nærmere på kompetanse og få opp teamet på agendaen for å trene i konflikthåndtering.

Fokus på endringsklarhet i planlagte endringsprosesser for organisasjonen, omhandler involvering, åpenhet på informasjon og aktiviteter. I forhold til daglige aktiviteter kan dette falle i skyggen når endringsprosessen er gjennomført. Armenakis, Harris og Mossholder (1993) foreslår en del aktiviteter for å vedlikeholde endringsklarheten i organisasjonen siden det er en kontinuerlig prosess for å unngå at man faller tilbake, Lewin (1947a/b) beskriver oppfølging som et viktig moment for å unngå at endringer reverseres.

I forhold til innovative prosesser viser intervjuene at det kan være flere årsaker til resultatene i tabell 4.5 og hva respondentene har lagt til grunn i sine besvarelser på dette spørsmålet. Det kan være alt fra hverdagslige aktiviteter til større aktiviteter som utviklingen av bedriften. Det er ikke unaturlig at det er flere forklaringer og perspektiver i denne sammenheng som kan relateres ned til det individuelle nivået og arbeidsoppgaver som utføres. I tillegg beskrives organisasjonen som litt «satt» og har levert et produkt i flere generasjoner preger kulturen for innovative prosesser, samtidig som nye kollegaer kan bidra med å se muligheter. Her oppfordrer Armenakis, Mossholder og Harris til aktiv deltakelse som interne workshops eller bedriftsbesøk for å se hvordan andre løser lignende problemer for å øke åpenhet og motivasjon. I endringsklarhet løftes felles forankring og forståelse av aktiviteter som skal utføres og fokuset er alle i organisasjonen (Armenakis, Mossholder og Harris;1993).

I intervjuene fremkommer det at på enkelte områder blir den enkelte mer styrt der det åpenbart finnes bedre løsninger tilgjengelig spesielt innen IT. Her kan bedriften vurdere å se nærmere på hvordan det kan løses for å øke endringsklarhet og innovative aktiviteter i organisasjonen. Grad av autonomi påvirker den enkeltes innsats og eierskap i daglige arbeidet med kontinuerlige forbedringer (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Lewin;1947, Ford, Fordog D`Amilio;2008,Kotter; 1995).

På grunn av bedriftens størrelse er det tilgang på informasjon gjennom uformelle kanaler hvor man kan resonnerer seg frem til hva utfallet av en endring. Her kan man vurdere å se på responstid og hvem som informer om hva i bedriften. Informasjon styring er komplekst da den kan oppfattes ulikt ute i organisasjonen (Armenakis, Harris og Mossholder;1993). Basert på resultatene tolkes det slik at det finnes muligheter for å skaffe seg informasjon, men den er ikke like tilgjengelig for alle og det er også avhengig av bedriftens policy om hvor informasjonen skal være tilgjengelig.

Når det gjelder forståelsen og nødvendigheten av endringer peker forskningen på at de individuelle egenskapene for endring har betydning for om endringer oppfattes som positive eller negative (Armenakis,Harris og Mossholder;1993, Kotter og Schlesinger;1979, Coch og French;1948 Holt og Vardamn;2013, Kanter;1992). Det samme vil være nødvendigheten av endringer, hvor tydelig kommunikasjonen i hele prosessen og tidligere erfaringer har innvirkning om endringen vil føles nødvendig. Mange endrings initiativ mislykkes og årsakene er mange innledningsvis henvises det opptil 70% som et forsøk på å vise at det er stor sannsynlighet til at man ikke oppnår ønsket effekt, og det er nettopp det endringsklarhet skal bidra til å redusere, at endringer er nødvendig er en forutsetning for å få høy oppslutning

om prosessene som skal utføres (By;2007; Hughes;2011, Armenakis, Harris og Mossholder;1993; Aremankis og Harris;2002, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007).

Under dette temaet kommer det frem noen punkter som bedriften kan se nærmere på for å øke sin åpenhet for endringer. Som tidligere nevnt ser det ut til at det kan et forbedringspunkt å se nærmere på kommunikasjonsstrategien nedover i organisasjonen, og hvem som involveres i endringsprosessene for å unngå organisatoriske siloer. Videre hvordan man vedlikeholder endringene som er utført for å unngå å falle tilbake til tidligere normer. Aktiv deltakelse for å øke innovative aktiviteter og gjerne skille mellom langsiktige og mer hverdagslige aktiviteter. Angående konflikthåndtering kan kompetanse og en felles forståelse av hva som er viktige momenter i håndtering av slike oppgaver vurderes nærmere. En analyse av kulturen for å fremheve hva som er akseptert og ønskelig i organisasjonen vil kunne bidra til å øke organisasjonens åpenhet for endringer. I forhold til tilgang på informasjon kan det vurderes hvilke tiltak som gir lavere respons tid enn det som beskrives i intervjuene.

4.7 Dimensjoner av klarhet

Dette temaet sikter til motivasjon, nødvendig drivkraft og tilgang på ressurser, dette er viktige momenter i endringsprosesser siden det påvirker innsatsen til den enkelte som er involvert eller berørt av endringene. Det kan være utfordrende å avdekke den enkeltes innstilling til endringer hvis det ikke er åpenhet for å ta opp eventuelle bekymringer eller meninger. Tabell 4.6 viser derimot at det skal være rom for dette i organisasjonen så det kan være andre momenter i denne sammenheng.

4.7.1 Resultater fra spørreundersøkelsen dimensjoner av klarhet

Dimensjoner av klarhet	Poeng	Samlet	Øvrige Ansatte	Formelle ledere
Tror de som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige energien og motivasjonen til å bidra positivt?	2	56 %	44 %	81 %
Tror de som blir påvirket av endringen at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre endringen?	2	36 %	38 %	31 %

Tabell 4.6 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet dimensjoner av klarhet

Tabell 4.6 viser ulik oppslutning mellom dem med leder stilling og øvrige ansatte om hvordan endringer vil bli mottatt, hva er de underliggende årsakene til dette i denne sammenheng? Når det gjelder å ha tilgang på ressurser for å gjennomføre de nødvendige endringene viser derimot tabell 4.6 at det generelt er enighet om at det kan være en mangel.

4.7.2 Resultater fra dybdeintervju dimensjoner av klarhet

Fra dybde intervjuene er ble det gitt et klart svar på hva som ligger til grunn for motivasjon og bidrag i endringer, med motivasjonen tilstede vil det meste gå av seg selv. De ansatte er flinke til å finne løsninger når oppdraget og målet er forstått, det forutsetter at det blir gitt tillit og ansvar for å løse problemstillingene samtidig som ressurser er tilgjengelig (Vedlegg 4-7). I tillegg spiller situasjonen man står i en rolle for motivasjonen/innsatsen og at det foreligger en tillit til de vurderingene som er utført (objekt 4; vedlegg 7, objekt 2 vedlegg 5). Videre handler det om å se sammenhengen og ha oversikt på hva som skal utføres. Et negativt eksempel som blir trukket frem er arbeidet med systemendringen hvor arbeidet krever stor tilgjengelighet i organisasjonen, og hvor det ikke har vært nok ressurser (objekt 3; vedlegg 6). Dette har vært stressende for organisasjonen når man samtidig har hatt nedbemanningsprosesser hvor arbeidsbelastningen har økt (objekt 1; vedlegg 4). Samtidig blir det nevnt at det å si «at man ikke har ressurser» får en smitteeffekt i organisasjonen og kan bli benyttet som et «trumfkort» i denne sammenheng (Armenakis, Harris og Mossholder;1993). Ressurser kan være utfordrende å diskutere da man kan prate om å ha nok, men ikke rett ressurser understreker objekt 1 (vedlegg 4) med følgende sitat.

«en mann er ikke alltid en mann»

4.7.3 Diskusjon dimensjoner av klarhet

Det har pågått flere parallelle endringsprosesser som kan ha innvirkning på resultatene, i en tid hvor bedriften har besluttet en permanent bemanningstilpasning er det ikke unaturlig med en lav oppslutning om tilgang på ressurser. Samtidig har en prosess med systemtilpasninger krevd tilgang på ressurser og mange vil nok ha opplevd å være skviset i denne situasjonen (Armenakis, Mossholder og Harris; 1993, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007, Kotter;1993, Ford, Ford og D`Amilio;2008). I bygging av endringsklarhet er et av hovedmålene å avdekke muligheten for å gjennomføre endringer, det er ikke så langt i besvarelsene fremkommet at slike vurderinger er utført eller er godt kjent i organisasjonen (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Kotter;1995). Det skal også avdekke om det kan være hensiktsmessig å sette i gang med endringsprosesser eller om det skal utsettes til man har bedre forutsetninger for å gjennomføre endringene. Det er avdekket at bedriften har hatt ulik innvirkning på disse prosessene hvor den ene har vært konsern styrt med liten grad av innvirkning og en prosess som har vært styrt lokalt.

Tilgang på ressurser er ikke kun antallet som sitatet fra Objekt 1 (vedlegg 3) understreker, innsatsen til den enkelte varierer uavhengig av hvilke prosesser som pågår og bør inngå som en del av den totale vurderingen om gjennomføring av endringsprosesser.

Fra dette temaet kan bedriften vurdere å se nærmere på differansen mellom leder og de øvrige ansatte angående motivasjon og energi til å gjennomføre endringene. I denne sammenheng har det pågått flere prosesser samtidig og informasjon hvilke vurderinger ble gjennomført i denne prosessen kan bidra til redusere gapet mellom ledere og øvrige ansatte. Samtidig blir det gitt inntrykk av at tilgang på ressurser kan bli benyttet som «trumfkort» og det kan støtte opp under det som ble nevnt angående «subkultur» og «kampen» om resursene.

4.8 Belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)

Hvilke belønningssystemer finnes i bedriften for innovasjon og endringer, som kan knyttes opp mot innsatsen til den enkelte. Det ble ikke fokusert på dette temaet i dybdeintervjuene siden det ikke finnes et system. Når det gjelder utviklingsmuligheter ligger det i hvilke stillinger som blir ledig i bedriften og hvilken kompetanse som er tilgjengelig. Det er ikke lagt opp til individuelle utviklingsplaner karrieremessig, men det kan dukke opp muligheter ved å søke på ledige stillinger. Når det gjelder utdanning har bedriften en positiv innstilling til ansatte som vurderer videreutdanning og er behjelpelige med å legge til rette slik at den kan kombineres med arbeid, men det er individuelt hva man velger å diskutere med sin arbeidsgiver.

4.8.1 Resultater fra spørreundersøkelsen belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)

Belønning for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)	Poeng	Samlet	Ikke ledere	Ledere
Er det velfungerende systemer som ivaretar belønning av innovasjon og endring i organisasjonen?	1	18 %	18 %	19 %
Fokuserer belønningssystemet eksklusivt på kortsiktige resultater ?	-1	36 %	32 %	44 %
Blir folk kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?	-1	36 %	41 %	25 %

Tabell 4.7 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet belønning for endringer

4.8.2 Diskusjon belønning for endringer (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)

Tabell 4.7 viser lav oppslutning angående systemer for å ivareta belønning knyttet til innovasjon og endringer som støtter opp om det som er nevnt innledningsvis. Det finnes forslagskasse, men er lite i bruk da det kan være utfordrende å skille mellom hva man kan forvente av stillingen de ansatte besitter eller om det faktisk er et godt forslag. Videre er det utfordrende å dokumentere effekten av dette i forkant og hvem som egentlig er opprinnelsen til ideen som skal belønnes. Det er derimot de siste årene innført 5S hvor et av hovedmålene er å indentifisere forbedringer tilknyttet den enkeltes arbeidsoperasjon eller arbeidsplass, dette

har vært veldig aktivt hvor de ansatte bidrar positivt. Videre er det belønninger knyttet til felles mål som pr. 100 skadefrie dager får alle ansatte kaffe, eller det kan være effekter som tursekk/fritidsklær ved 365 dager uten skader. Ved ulike rekorder kan det bli servert kake til alle satte i kantine, men det er lite knyttet opp individuell innsats. Når det gjelder oppslutningen for kortsiktige (100%-36% =64% nei) resultater så gir det en indikasjon på at det ikke er hovedbilde. Bedriften har en historie på over 100 år og med kun fokus på kortsiktige resultater vil ikke det være bærekraftig. Belønningssystemet i bedriften som beskrevet har ikke et individuelt fokus men mer et felles fokus hvor alle kan få en oppmerksomhet for oppnådde resultater. Når det gjelder kritikk av personer som forsøker å endre (100%-36%= 64% nei) seg tyder på at det kan variere litt avhengig av hva man legger til grunn i besvarelsene. Basert på vurderinger i tidligere avsnitt skulle det være gode forutsetninger for å prøve og feile, men det kan også være mer lokale forhold (subkultur) i bedriften hvor det håndteres ulikt.

4.9 Målinger for endringer og ansvarlighet

Hvordan benytter bedriften målinger i forbindelse med endringsprosesser? Endringsklarhet setter fokus på å vurdere hvor klar organisasjonen er for endringer og basert på kartlegging vil man kunne få et bilde på om det kan være fornuftig å starte endringsprosessene eller bruke tid på å bygge opp endringsklarheten ytterligere før prosessen settes i gang.

4.9.1 Resultater fra spørreundersøkelsen

Målinger for endringer og ansvarlighet	Poeng	Samlet	Ikke ledere	Ledere
Finnes det gode målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen ?	1	28 %	29 %	25 %
Om du svarte ja på spørsmålet over, bruker organisasjonen dataene som er samlet inn?	1	26 %	29 %	19 %
Måler organisasjonen kundetilfredshet?	1	26 %	26 %	25 %
Klarer organisasjonen å ivareta ressurser og suksessfullt imøtekomme tidsfrister ?	1	82 %	79 %	88 %

Tabell 4.8 Viser % andel som har svart ja på spørsmålene tilknyttet målinger for endringer og ansvarlighet

Tabell 4.8 viser at det er lav oppslutning på bruk av målinger og oppfølging av endringsprosesser. Det er ikke tradisjon for å utføre slike målinger for å vurdere behovet endringer i bedriften.

Målinger av kundetilfredshet får også lav oppslutning det fremkommer ikke om man skiller mellom kunder internt i organisasjonen eller eksterne kunder.

Når det gjelder tidsfrister og ivaretagelse av ressurser er det høy oppslutning. Tabell 4.8 viser at det er sammenfallende oppslutning om disse spørsmålene uavhengig av stilling i bedriften.

4.9.2 Resultater fra dybdeintervju målinger for endringer og ansvarlighet

Fra dybdeintervjuene blir det bekreftet at det er ikke finnes slike målinger i bedriften, det eneste som er gjennomført er denne undersøkelsen i forbindelse med EMBA oppgave som er et interessant tiltak for å kartlegge og bygge endringsklarhet i organisasjonen. Det blir også nevnt at det ikke finnes gode rutiner for forslagskasser i denne sammenheng (objekt3; vedlegg 6).

Når det gjelder kundene så er det også veldig entydig fra dybdeintervjuene at bedriften ikke har noe forhold til sine kunder (vedlegg 4-7). Dette forklares med at salgsorganisasjonen sitter i konsernet og bedriften er så langt unna kundene som mulig. De ansatte vet derimot om sluttproduktet i markedet.

Innspillene fra intervjuene bekrefter at det er tydelig fokus på tidsfrister og gjennomføring av oppgaver i organisasjonen hvor oppgavene defineres og leveres i henhold til rammene som blir gitt. Eksempel på dette er organisasjonstilpasningen som ble gjennomført i henhold til tidsfrister, mens systemendringen var ute kjørte både tidsmessig og kostnadmessig ganske tidlig i prosjektfasen.

4.9.3 Diskusjon målinger for endringer og ansvarlighet

Det ble bekreftet at det ikke finnes overordnede målinger for å vurdere behovet for endringer i bedriften og at denne oppgaven setter fokus på et interessant tema innen endringsledelse og at det ikke finnes gode rutiner for felles forslagskasse. Fokus på faget endringsledelse og evaluering av organisasjonens endringsklarhet og kapabilitet vil bidra til å øke forståelsen for et helhetsbilde for endringsprosesser (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Lewin;1947 a/b, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007). At bedriften ikke har et forhold til sine kunder forklares med strukturen i konsernet og illustreres med følgende sitat:

«Hvem er kunden?» (objekt 3; vedlegg 6)

Nedbemanningsprosessen har vært nevnt flere ganger og bakgrunnen for denne prosessen har vært sviktende marked. Styrken med å ha informasjon om markedet vil bidra til å forutse hvilke «trusler» bedriften står ovenfor (Armenakis, Mossholder og Harris;1993) og klargjøre nødvendige grep. Bedriften har samtidig levert et stabilt produkt i markedet og hatt en stabil kundemasse i flere generasjoner som kan ha bidratt til at organisasjonen har blitt «satt» som er nevnt i tidligere avsnitt (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Kotter;1995, Lewin 1947 a/b).

Tidsfrister i organisasjonen gir høy oppslutning og forklares med at det er et fokus område både i endringsprosesser og i den daglige aktiviteten ute i organisasjonen. Forskningen fremhever god forankring av gjennomføringsplaner og oppfølging for å sikre at man oppnår de ønskede effektene i prosessen (Armenakis, Mossholder og Harris;1993, Ford, Ford og D'Amilio;2008, Lewin ;1947a/b). Samtidig er det avdekt i denne undersøkelsen at dokumentasjon og evaluering av prosessene er manglende.

Bedriften kan under dette temaet ser nærmere på hvordan markedsinformasjon kan bidra til å få en bedre oversikt på markedsutvikling som de senere årene har hatt stor innvirkning for organisasjonen. Når det gjelder ivaretagelse av ressurser og tidsfrister kan man vurdere å se nærmere på evaluering og vedlikehold de prosessene som er utført.

4.10 Diskusjon Oppsummerende spørsmål fra dybdeintervju

Avslutningsvis for dybdeintervjuene ble det stilt spørsmål om deres oppfattelser både om undersøkelsen, endringsklarhet og endringsledelse for bedriften. De som deltok på dybdeintervju har ulike stillinger i organisasjonen og deres besvarelser var uavhengig av hverandre. Alle har vært ansatt ved bedriften i flere år og kjenner organisasjonen godt, de har ulik bakgrunn og erfaringer både på bedriften og hos tidligere arbeidsgivere. Deres innspill og svar vurderes som svært verdifulle for å skaffe seg et bilde på hvordan bygge endringsklarhet, men også inntrykk av organisasjonens oppfattelser av endringsprosesser både pågående og tidligere erfaringer.

Når det gjelder organisasjonstilpasningen som er utført hadde de som ble intervjuet ulik involvering og deltakelse, men de beskriver den enstemmig som en ryddig prosess med involvering av foreningene og tydelig kommunikasjon for deres egen del, de legger til at det har vært ulike oppfattelser ute i organisasjonen om at det har vært lite info og tatt lang tid for mindre grupperinger i organisasjonen (vedlegg 4-7).

Når det gjelder tematikken endringsklarhet trekker alle frem verdien av tydelig og klar kommunikasjon gjennom hele prosessen. Få frem hvorfor dette er et viktig tema for bedriften ved å definere og ufarlige gjøre faguttrykkene som brukes i denne sammenheng (Armenakis, Mossholder og Harris:1993, Cawsley, Deszca og Ingols;2016). Intervjuobjektene foreslår aktiviteter for hvordan bedriften kan jobbe med å styrke endringsklarheten gjennom aktiv kommunikasjon om fordelene med endringsklarhet, hvorfor er det viktig for bedriften å være endringsklare og få en positiv tilnærming til endringer (Armenakis, Mossholder og

Harris;1993, Armenakis, Bernerth, Pitts og Walker;2007). De trekker frem at evaluering av prosessene som gjennomføres kan være hensiktsmessig å bruke som læring til neste endringsprosess. Forankring av endringen i alle leder leddene for å bygge en felles plattform angående informasjon og trygghet som bidrar til tillit og troverdighet i organisasjonen. Lederene har en viktig rolle og en positiv smitte effekt hvis de viser at de selv har tro på endringene som skal utføres, da vil organisasjonen håndtere endringene bedre over tid.

Når det gjelder undersøkelsen har alle innspill fra sitt ståsted, de synes det har vært både interessant og nyttig. I den grad at det har bidratt til refleksjon over endringsprosesser ser de nytteverdien med å gjennomføre slike undersøkelser med å ta med seg noen av de erfaringene med seg tilbake til hverdagen. Det setter fokus og gir en oversikt på ulike sider med endringsprosesser spesielt interessant å se hvordan man kan jobbe mer aktivt med endringer både i forkant, under og etter gjennomføringen. Et annet nyttig innspill var også at det foregikk flere prosesser samtidig som undersøkelsen ble gjennomført som medførte utfordringer i gjennomføringen av undersøkelsen for hvilken av de prosessene man skulle svare for, svarene ville bli veldig forskjellig avhengig av hvilken prosess man valgte. Det tyder på at noen av spørsmålene ble for generelle og kunne vært spisset mer mot den endringen man ønsket å fokusere på og det er selvsagt noe som bidrar til å farge undersøkelsen. Når det gjelder bruk av endringsledelse og endringskompetanse mener alle at dette er vesentlig for bedriftens overlevelse i fremtiden. Spesielt med henvisning til de siste tre til fem årene med flere endringer som følge av ulike interne og ytre påvirkninger.

4.11 Oppsummering

Innledningsvis ble det gjort en vurdering av deltakelsen og datagrunnlaget hvor man konkluderte med at usikkerheten i dataene var beregnet til 12%. Dette la grunnlaget for at undersøkelsen gir indikasjoner på bedriftens endringsklarhet. En høyere deltakelse ville redusert usikkerheten og gitt et bedre datagrunnlag.

Samtidig er det avdekket potensielle feilkilder som gjør at enkelte av resultatene mer utfordrende å vurdere, se oppstilling i tabell 4.9.

Potensielle feilkilder
Hvilken prosess tenkte respondentene på ved besvarelse
Flere endringsprosesser pågikk da undersøkelsen ble gjennomført
Lav deltakelse
Var bakgrunnen for undersøkelsen godt nok forankret i organisasjonen
Tilgang på e-mailer og pc
Relevante spørsmål for alle
Tolkning av spørsmålene

Tabell 4.9 Potensielle feilkilder som er identifisert, feilkilder som gjør enkelte av resultatene mer utfordrende å vurdere

Det pågikk flere prosesser i bedriften da undersøkelsen ble utført i tillegg er det kommet frem at det har vært negative erfaringer med tidligere prosesser som kan være en medvirkende årsak til lav deltakelse. Derfor anbefales det å gjennomføre undersøkelsen på et senere tidspunkt gitt at bedriften velger å jobbe med temaet og følger opp de anbefalinger som er fremkommet av arbeidet som er utført.

Undersøkelsen og intervjuene har dannet et bilde på hvilken endringsklart bedriften har som start punkt, men også forbedringspunkter bedriften kan jobbe videre med for å bygge sin endringsklarhet ytterligere. Intervjuene viser at bedriften har mange dyktige ansatte som har god oversikt på hva som må til for å oppnå gode endringsprosesser. Det ser ut til å være flere enkelte momenter som sammen kan bidra positivt til kommende endringsprosesser. Generelt kan følgende forbedringspunkter settes opp for å styrke organisasjonens endringsklarhet:

- ✓ Evaluering av tidligere endringsprosess til bruk som læring
- ✓ Gapsanalyse
- ✓ Bygg opp endringsmeldingen
- ✓ Kommunikasjonsstrategier (kort og langsiktig)
- ✓ Handlings- og gjennomføringsplan

- ✓ Begrepsforståelse og helhetsbilde for endringsprosesser
- ✓ Strategi forankret i alle lederledd
- ✓ Informasjon om kundemasse og marked
- ✓ Oppfølging underveis
- ✓ Vedlikehold i etterkant
- ✓ Eierskap

Spørreundersøkelsen skulle sette fokus på endringsklarhet samtidig som man skulle avdekke hvor klar bedriften er for endringer. Å sette fokus på endringsklarhet bidrar til refleksjonen over temaet og endringsprosesser. Basert på tilbakemeldingene virker det som om dette har vært en nyttig øvelse for deltakerne. Det har gitt grunnlag til å reflektere over temaet hvor de tar med seg elementer tilbake til sine daglige oppgaver må det oppfattes som positivt samtidig som det kan være nyttig å ta et steg tilbake for å reflektere over temaet.

Når det gjelder nedbemanningsprosessen oppfattes den som en ryddig og helhetlig prosess utfra innspillene som kom fra intervjuene og resultatene i undersøkelsen. Beskrivelsene kan man forankre opp mot temaet som har vært i fokus, men det er ikke like klart hvilken prosess respondentene har svart i forhold til dog undersøkelsen har et mer generelt fokus støtter resultatene opp under at organisasjonen har forutsetninger for å ta innover seg endringsprosesser. I denne sammenheng anbefales det å gjennomføre en evaluering av prosessen sammen med alle ledere og tillitsvalgte i bedriften for å høste erfaringer og eventuelle forbedringspunkter som kan være nyttige for neste nedbemanningsprosess.

Fra evaluering av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene er det i vedlegg 9 en detaljert oversikt på forbedringer inne de ulike teamene for praktikere i bedriften som det kan jobbes videre med i bedriften, anbefalingene er forankret opp mot forskningstema og litteratur. Dette er aktiviteter som understøtter hverandre og vil bidra til å øke endringsklarheten i bedriften ytterligere, det skulle være gode forutsetninger for å oppnå dette basert på resultatene fra arbeidet i denne oppgaven.

Når det gjelder selve spørsmålene i undersøkelsen anbefales det å følge opp disse for å tilpasse dem mer til organisasjonen hvor den skal utføres samtidig spisse dem mer opp mot det som ønskes undersøkt. Kombinasjonen med dybdeintervju anbefales da det gir en dypere forståelse av resultatene og kan bidra til å få ytterligere informasjon om organisasjonen. Tilbakemeldingen til organisasjonen etter slike undersøkelser er av vesentlig betydning for å bygge tillit og diskutere mulige forbedringer om veien videre for bedriften.

Basert på resultater i denne oppgaven og litteratursøk er det laget et verktøy (se figur 4.7) gjennomføring av endringer og med fokus på endringsklarhet. Verktøyet er basert på Beckhard og Harris gapsanalyse (Vedlegg 9) og Armenakis, Mossholder og Harris sin forskning som anbefales for gjennomføring av endringsprosesser både i bedriften og generelt.

Fire steg mot endringsklarhet



Figur 4.7 Verktøyet Fire steg mot endringsklarhet, (modellen er basert på arbeidene med denne avhandlingen)

Videre er det i kapittel 5.2 satt opp en generell punktliste for hvordan organisasjoner kan kartlegg og bygge endringsklarhet i organisasjonen i fremtidige endringsprosjekter. Avslutningsvis i kapittel 5.3 har en med utgangspunkt i erfaringer fra utarbeidelsen med denne avhandlingen satt opp en anbefaling til kommende EMBA studenter.

5 Konklusjon

Med denne masteroppgaven har en forsøkt å gjøre rede for problemstillingen «Hvordan bygge endringsklarhet» med utgangspunkt i organisasjonen ved bergverksbedriften Titania.

For å bygge endringsklarhet er det innledningsvis anbefalt at det utføres en kartlegging som gir informasjon om hvilket fokus bedriften har i dag. Til dette ble spørreskjema hentet fra læreboken *Organizational Change*, Cawsey av Deszca og Ingols (2016) benyttet som et startpunkt for å identifisere hva som er utgangspunktet for organisasjonen. Med undersøkelsen skapes et bilde av nåværende situasjon og følges opp med dybdeintervju for å øke forståelsen av besvarelsene i spørreskjemaet.

Som resultat av undersøkelsene i denne avhandlingen ser en indikasjoner på at enhetlig informasjonsflyt og involvering er viktige momenter for organisasjonen. Men dog er det viktig å ikke legge opp til et nivå av involvering som en ikke klarer å gjennomføre i praksis da dette ser ut til å sette spor i organisasjonen og redusere troverdigheten..

Fra dybdeintervjuene ser en tydelige indikasjoner på at leders rolle og holdning i endringsprosessen er viktig. Lederen må selv ha tro på endringen for å oppnå overbevisning og tillit blant de involverte. Hvis lederen selv ikke stiller seg bak endringen som skal implementeres merkes det blant de involverte direkte eller i form av emosjonell lekkasje.

Videre ser en indikasjon på at tydelig og god kommunikasjon samtidig som det legger til rette for trygghet og tillit til den nærmeste lederen er viktig slik at det finnes en balanse mellom det man sier og det man utfører «walk the talk».

I lys av problemstillingen hvordan bygge endringsklarhet, viser undersøkelsen og dybdeintervjuene klare indikasjoner på momenter som kan spores tilbake til teorien. I så måte gir resultatet og metodikken med det å skape et bilde av tilstanden i utgangspunktet gode indikasjoner på hva en kan jobbe med for å trygge endringsprosjektene i fremtiden.

Hensikten med denne avhandlingen var å gjennomgå feltstudie gjennom en spørreundersøkelse, videre er tilbakemeldingene fra respondentene gjennomgått og fulgt opp med dybdeintervju. Dette for å kunne komme opp med en anbefaling med teoretisk forankring på hvordan planlagte endringsprosesser kan gjennomføres på en best mulig måte. For å gå mer i dybden følger en gjennomgang av avhandlingens Hovedmål og delmålsetninger. Hovedmålsetning HM1 «Utforske og redegjøre for hvordan endringsklarhet kan økes i en organisasjon.». En har nyttet kapittel 2 for å gjennomgå sentrale deler av det teoretiske

grunnlaget relatert avhandlingens forskningsspørsmål. En har gjennomgått Lewin`s hovedteorier, og som en har vært inne på, mye av den øvrige forskningen innen feltet bygger på eller tar utgangspunkt i Lewin`s arbeid. Endringsklarhet kontra endringsmotstand er gjennomgått og som man har sett Endringsmotstand og endringsklarhet representerer samme sak fra forskjellige ståsted. Videre er viktige modeller relatert Armenakis og Harris samt Kotter`s åtte stegs modell gjennomgått, dette for å innfri hovedmålsetning HM1.

Hovedmålsetning HM2 «Redegjøre og presentere hvordan måling relatert endring klarhet kan utføres i en organisasjon. Og hvordan dette kan brukes i anbefaling in mot å styrke endringsklarhet». Kapittel 3 relatert metode er nyttet for å gjennomgå forskningsdesign og metodevalg. Utforming av intervjuguide og detaljene rund selve utførelsen av spørreundersøkelse og dybdeintervju er blant annet gjennomgått i detalj for å innfri hovedmålsetning HM2.

Delmålsetting DM1 «Utforske akademisk litteratur relevant til endringsklarhet». Er spesifikt gjennomgått i kapittel 2.2 Endringsklarhet kontra endringsmotstand. Å innfri dette delmålet har gitt verdifull kunnskap med tanke på avhandlingens forskningsspørsmål igjennom å øke forståelsen hvordan endringsmotstand fungerer opp mot endringsklarhet.

Delmålsetting DM2 «Utføre primærforskning på en spesifikk organisasjons endringsklarhet samt utforske hvordan nivået på endringsklarhet kan utvikles.». Metode og detaljert beskrivelse av fremgangsmåte er grundig gjennomgått i kapittel 3 Forskningsdesign og metodevalg. Gjennomgang av resultater/data samt diskusjon av resultatene er presentert i kapittel 4 Resultater og diskusjon i så måte vurderer delmål som innfridd.

Delmålsetting DM3 «Presentere konkrete verktøy til støtte for utviklingen av økt nivå av endringsklarhet i en organisasjon». avslutningsvis i kapittel 4 Resultater og diskusjon presenteres avhandlingens anbefalinger, disse oppdelt i anbefalinger som er tilpasset produksjon/administrasjon.

Basert på dette forsøker avhandlingen å komme med tydelige innspill på hvordan endringsklarheten kan økes ved Titania, dette med en tydelig forankring inn mot anerkjent teori. Anbefalingen er fremstilt i tabell 4.10 og 4.11, hovedmomenter som blant annet kan nevnes anbefales det en tydeligere kommunikasjonsstrategi og Gjennomgang av prosessen for konflikthåndtering.

5.1 Behov for ny forskning

Hele intensjonen med endringsklarhet i en organisasjon er å skape en felles målsetning for hele endringsprosessen. Dette krever en involvering fra alle i organisasjonen for å øke sannsynligheten for vellykkede prosesser. For å trygge denne prosessen på en best mulig måte viser denne avhandlingen at et klart bilde av nåværende situasjon kan være et kraftfullt verktøy.

Ettersom det det per i dag ikke har vært utført store mengder spørreundersøkelser tilsvarende Cawsey, Deszca og Ingols (2016), med tilhørende begrenset forskning på resultater og virkning, ville det vært svært interessant og utforske det videre med ytterligere tilpasning av spørsmål til lokale forhold.

Videre vil en anbefale Titania om å gjøre tiltak i henholdt til vedlegg 7 hvor avhandlingen har kommet opp med en detaljert oversikt på forbedringer inne de ulike teamene for praktikere i bedriften. Videre er det satt opp en anbefaling til fremtidige MBA studenter basert på de erfaringer som er gjort i forbindelse med utarbeidelsen av denne avhandlingen, se vedlegg 10.

Det kan være formålstjenlig å planlegge for en tilsvarende undersøkelse etter en gitt tid, for å undersøke bevegelsen i organisasjonen

5.2 Prosess for gjennomføring av kartlegging og bygging av endringsklarhet

1. Gjennomfør en ståstedsanalyse for endringsklarhet for å kartlegge nivå i organisasjonen
2. Basert på ståstedsanalysen vurder om organisasjonen er klar for endringer
3. Lag en langsiktig strategi for hvordan organisasjonen kan styrke endringsklarhet
4. Repeter ståstedsanalysen med jevne mellomrom
5. Bruk ståstedsanalysen som grunnlag for vurdering av endringsprosessen
6. Gjennomfør en gapsanalyse for endringen som skal gjennomføres
7. Vurder om organisasjonen er klar for gjennomføring av endringsprosessen
8. Lag en handlings plan og gjennomførings plan
9. Tenk gjennom hvordan dette arbeidet skal organiseres
10. Tilpass gjennomføringen til bedriftens situasjon og kapabilitet
11. Bygge opp en tydelig og klar endringsmelding
12. Lag en kommunikasjonsstrategi for organisasjonen kort og langsiktig
13. Følg opp planen er vi på rett vei oppnådde vi målet
14. Evaluer prosessen og benytt den som læring for neste prosess
15. Vedlikehold endringen

5.3 Anbefalinger for kommende EMBA studenter

En kan sterkt anbefale å ta fatt på en EMBA oppgave da det ligger mye læring idet å skrive oppgave og bygge opp forankring mot det faget du velger å bygge den på. Det er en krevende prosess og krever stor innsats i form av tid, så pass på at du har gjort de nødvendige avklaringene med dine nærmeste.

Start prosessen tidlig med å planlegge og legg en møteplan med veilederen samtidig som du/dere legger opp en delmåls plan for hva som skal være leveres fremover. Jobber du opp mot en bedrift er det også greit å avklare hva som skal gjøres og forankre arbeidet som skal gjøres med organisasjonen hvis det er undersøkelser i bedriften som skal utføres. Start med litteratur søket så snart det er avklart med veileder. Bruk veilederen aktivt. Avklar med bedriften om det er noen prosesser som pågår slik at man kan planlegge ut fra eventuelle situasjoner som kan påvirke ditt resultat. Har du kollegaer eller bekjente du kan diskutere oppgaven med benytt sjansen til å teste ut og be om råd ved behov.

Lykke til

6 Referanser

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481–505.

Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2002). 'Crafting a change message to create transformational readiness', *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp. 169–183.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.

Barrett, F., Thomas, G., & Hocevar, S. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, pp. 352–372

Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn & Bacon. XIV

Bouckenoghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, pp. 500-531.

Bovey, W. H. and Hede, A. (2000). Resistance to organizational change: the role of defence mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), pp. 534-548.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp.77-101.

Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.

By, R.T. (2007). Ready or not.... , Journal of Change Management, 7(1), pp. 3-11.

Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C (2016). Organizational Change: An action-oriented toolkit 3e, SAGE Publications Inc.

Coch, L, & JRP French Jr - Human (1948), 'Overcoming resistance to change', journals.sagepub.com,

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. Academy of Management Review, 33(2), pp. 362-377.

Galpin, T. J. (1996). The human side of change. San Francisco: Jossey-Bass

Griffin, R (1987). Toward an integrated theory of task design. In L. L Cummings and B. M. Staw (Eds.) Research in organizational behavior (vol.9) Greenwich, CT: JAI Press, pp. 79-120

Guba, E.G (1990). The paradigm dialog. Newbury park, CA: Sage.

Holt D. T. & Vardaman J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization, Journal of Change Management, 13:1, 9-18,

Hughes, Mark (2011) *Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?* Journal of Change Management, 11 (4). pp. 451-464. ISSN 1469-7017

Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*. 12(4), pp. 449-469

Jacobsen, D (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser. 2 utgave. Oslo Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse. 2 utg. Bergen:Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjonen fungerer (4th ed.). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P. A., og Kristoffersen, L. (2005). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Judson, S. A. (1991). Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance. Cambridge, Mass., USA : B. Blackwell Business

Kanter, R.M. (1992). The challenges of execution: roles and tasks in the change process', *The Challenge of Organizational Change*, Free Press, New York, NY, Ch. 10 pp. 369-94.

Kanter, R. (2002). *Teaching old companies new tricks: The challenge of managing new streams within the mainstream*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Scholl Press.

Kotter, J. P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. I: *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 59-67.

Kotter, John, P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston.

Kotter, John, P. and Schlesinger Leonard A. (2008). *Choosing strategies for Change*, *Harvard Business Review*

Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til er håndværk*. Hans Reitzel

Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago Uni. Chicago Press.

Lewin, K. (1947a) *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change*. *Human Relations* 1(1), pp. 5–41.

Lewin K (1947b) *Frontiers in group dynamics: Channels of group Life; Social Planning and Action research*. *Human Relations* 1(1), pp. 143-153.

Lines R. (2005). *The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change*. *Human Resorces Development Review* 4(1), pp. 8-32

Lines, R. (2007), "Using power to install strategy: the relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success", *Journal of Change Management*, 7(2), pp. 143-70.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate, and emergent.

Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118.

Myers, P., S. Hulks & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Piderit, Sandy Kristin. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4).

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis A. A. (2013). Change Readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1): 110-135

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Schein, E (1979) Personal Change through interpersonal relationships. In W. Bwmnis, J Van Maanen, E. Schein, and F. Steele (Eds.) *Essays in interpersonak dynamics*. Homewood, IL: The Dorsey Press.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Trabant, B & Burke, W. W. (1996). Creating a Change Reaction: How Understanding Organizatinal Dynamics Can Ease Reengineering, *National Productivity Review*

Widerberg, K. (2004). *Oppgaveskriving: Veien til lystbetont skrivning og gode rutiner*. Oslo: Universitetsforlaget

Vedlegg 1, Introduksjon til spørreundersøkelse på Titania

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger (UIS) som nå er i vår avsluttende fase av studiet Executive Master in Business Administration (EMBA).

EMBA er en del av videreutdanningsprogrammet ved UIS, dette har gjort det mulig for oss å gjennomføre studiet i tillegg til fulltidsarbeid. Jone Vold jobber til daglig som leder for samferdselsavdelingen i Bravida Stavanger og har bakgrunn som elektroingeniør og Kai Inge Holthe-Seim jobber til daglig som oppredningssjef her ved Titania.

Vår masteroppgave skriver vi innenfor fagfeltet endringsledelse. Vi vil i oppgaven se nærmere på hvordan en organisasjon kan bygge endringsklarhet.

I den anledningen utfører vi nå en elektronisk spørreundersøkelse. Formålet med undersøkelsen er å fremskaffe mer kunnskap om endringsklarheten i organisasjonen.

Vi setter som oftest fokus på målet om hvor vi skal, men lite på hvor vi er ved startpunktet av en endringsprosess. Endringsklarhet sier noe om hvor klar en organisasjon er for endringer. Den kartlegges i forkant av større prosesser for å vurdere om det er mulig å gjennomføre endringene. Spørsmål som; finnes det nok ressurser, hvilke styrker eller svakheter finnes for å drive prosessen fremover og hvilke egenskaper har organisasjonen for å gjennomføre tiltenkt endring, er ikke uvanlig.

Vi har alle opplevd eller gjennomgått ulike endringsprosesser. Statistisk sett mislykkes 2/3 av alle endringsprosesser, og vi ønsker å sette fokus på hvordan man best mulig kan legge til rette for at man lykkes i disse prosessene derav temaet endringsklarhet.

Titania har de siste årene gjennomført endringer for å tilpasse seg markedet. Ved gjennomførelsen av undersøkelsen kan det være greit å gjøre seg noen tanker rundt disse prosessene og svare så oppriktig som mulig. Dette vil gi oss nyttig informasjon om organisasjonens nåværende ståsted angående endringsklarhet.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli nyttet i vår masteroppgave og vil bli presentert og gjennomgått i bedriften juli 2018.

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig.

Det er frivillig å være med på undersøkelsen, og hver enkelt deltaker har mulighet for å trekke seg når som helst underveis uten nærmere begrunnelse. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Vi setter svært stor pris på din deltakelse.

Hauge i Dalane 07.01.2017

Jone Vold og Kai Inge Holthe-Seim

Vedlegg 2, Spørreskjema undersøkelse ved Titania

		Resp .nr -- >
	Demografi	
	Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	
	Kjønn	
	Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	
	Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	
	Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	
	Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	
	Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0, 1-2, 3-4, >4)	
	Endringsklarhet	
	Tidligere endringserfaringer	Resultat
1	Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?	Hvis ja `+ 1
2	Har organisasjonen nylig hatt negative opplevelser med endringer?	Hvis ja ` -1
3	Er stemningen i organisasjonen: munter og positiv?	Hvis ja `+1
4	Om du svarte nei på spørsmålet over, synes du da at stemningen i organisasjonen er negativ og kynisk?	Hvis ja ` -2
5	Synes du at det virker som om organisasjonen "hviler på sine laurbær"?	Hvis ja ` -1
	Lederstøtte	
6	Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringsarbeidet?	Hvis ja `+2
7	Er det skapt et klart "bilde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?	Hvis ja `+1
8	Er etter din mening din nærmeste ledes suksess avhengig av endringen som skjer?	Hvis ja `+1
9	Har din nærmeste leder noen gang vist manglende støtte opp mot tidligere endringsprosesser?	Hvis ja ` -1
	Dimensjoner av klarhet	
	Troverdig lederskap	
10	Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som troverdig?	Hvis ja `+1
11	Klarer din nærmeste leder på en troverdig måte vise hvordan man oppnår de felles målsetningene?	Hvis ja `+1
12	Er organisasjonen i stand til å tiltrekke seg og beholde dyktige og respekterte "endringsledere"?	Hvis ja `+2
13	Er din nærmeste leder i stand til å knytte toppledere med resten av organisasjonen?	Hvis ja `+1
14	Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foreslåtte endringen som generelt egnet for hele organisasjonen?	Hvis ja `+2
15	Vil forslag til endring bli vurdert på en saklig måte av din nærmeste leder?	Hvis ja `+2

Åpenhet for endringer		
16	Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedriften?	Hvis ja `+1
17	Er det kultur ved bedriften for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendig sette inn nødvendige tiltak?	Hvis ja `+1
18	Har organisasjonen evne til å identifisere rotårsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser?	Hvis ja `+1
19	Er kulturen ved bedriften slik at en ikke kan stole på noen, som resulterer i dårlig kommunikasjon og organisatoriske siloer mellom avdelinger ?	Hvis ja `-1
20	Er din nærmeste leder uvillig eller ikke i stand til å endre på grunn av tradisjon eller kutyme i bedriften?	Hvis ja `-1
21	Gis det mulighet for de ansatte å gi uttrykk for sine meninger i form av bekymringer eller støtte?	Hvis ja `+1
22	Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?	Hvis ja `+1
23	Bli konflikter oversett eller bagatellisert?	Hvis ja `-1
24	Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordres det til innovative aktiviteter?	Hvis ja `+1
25	Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?	Hvis ja `+1
26	Vil foreslåtte endringer generelt bli sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?	Hvis ja `+2
27	Vil foreslått endring bli sett på som nødvendig av dem som ikke besitter en lederposisjon?	Hvis ja `+2
Dimensjoner av klarhet		
28	Tror de som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige energien og motivasjonen til å bidra positivt?	Hvis ja `+2
29	Tror de som blir påvirket av endringen at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre endringen?	Hvis ja `+2
Belønning for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)		
30	Er det velfungerende systemer som ivaretar belønning av innovasjon og endring i organisasjonen?	Hvis ja `+1
31	Fokuserer belønningssystemet eksklusivt på kortsiktige resultater ?	Hvis ja `-1
32	Bli folk kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?	Hvis ja `-1
Målinger for endringer og ansvarlighet		
33	Finnes det gode målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen ?	Hvis ja `+1

34	Om du svarte ja på spørsmålet over, bruker organisasjonen dataene som er samlet inn?	Hvis ja +1
35	Måler organisasjonen kundetilfredshet?	Hvis ja +1
36	Klarer organisasjonen å ivareta ressurser og suksessfullt imøtekomme tidsfrister ?	Hvis ja +1

Resultatet gir målinger fra -10 til 35
 Hensikten med dette verktøyet er å sette fokus på endringsklarhet og er ikke ment å brukes som et forskningsverktøy
 Hvis organisasjonen skårer lavere enn 10 er den ikke klar for endring og endring vil bli vanskelig
 Desto høyere skår desto mer klar er organisasjonen for endring, bruk skårene til å fokusere på områder som må styrkes for å øke endrings klarhet
 Endring er aldri enkelt, men når de organisasjonelle faktorene er støttende til endring, vil oppgaven være håndterlig

Vedlegg 3, Intervjuguide

Dybdeintervju ved Titania:

Demografi:

Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	
Kjønn	
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	
Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0,1-2, 3-4, >4)	

Tidligere endringserfaringer:

- Kan du fortelle oss hva du legger i endringsprosesser og endringsklarhet?
- Kan du starte med å fortelle om dine erfaringer med endringsprosesser generelt, og spesielt ved Titania? (Gjerne med noen eksempler)
- Basert på resultat så har bedriften både positive og negative erfaringer med endringer (60% positiv/40% negativ erfaring) kan du nevne noen momenter som er utslagsgivende for om en endring skulle bli positiv eller negativt oppfattet?
- Hva mener du skal til for å bedre fremtidige endringsprosesser?

Lederstøtte:

- Hvilke tanker har du rundt lederskap og lederens rolle i endringsprosesser?
- Resultatet viser at ledere både engasjerer seg og bidrar i endringsprosesser, samtidig som endringer støttes, hva tror du er årsaken til dette?
- Hva tror du kan være årsaken til at det ikke er skapt et klart bilde av fremtiden for bedriften? (78% nei)

Troverdig lederskap:

- Hva er for deg en troverdig leder, og hvilken rolle spiller troverdighet synes du i endringsprosesser?
- Resultatene viser god oppslutning om sin nærmeste leders troverdighet, men oppnår mindre respons angående troverdighet om hvordan man oppnår felles målsetninger, hva tror du er årsaken til dette?
- Hvordan mener du at en på en best mulig måte kan man forbinde toppledere i konsernet med resten av organisasjonen?
- Undersøkelsen viser god respons på at det er takhøyde for å lytte til bekymringer og støtte angående endringer, hva mener du er årsaken til dette?

Åpenhet for endring:

- Kan du beskrive hva du legger i «åpenhet for endring» og hva dette betyr for deg i hverdagen, spesielt opp mot endringsprosesser som du har vært en del av.
- Resultatene viser en lav score på organisasjonens evne til å identifisere rot årsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser, hva tror du er årsaken til dette?
- Undesøkelsen viser lav score på hvordan bedriften håndterer konflikter, hva mener du er bakgrunnen for resultatet?
- Det fremkommer at bedriften har noe å jobbe med angående innovativ kultur og aktiviteter, hva tror du er årsaken til denne lave scoren, har du noen synspunkter på hva som skal til for å bedre dette?
- Det fremkommer at bedriften ikke har effektive kommunikasjonskanaler, kjenner du deg igjen i dette? Har du forslag til hvordan dette kan bli bedre?
- Hvordan kan bedriften jobbe med øke forståelsen for sine endringsprosesser? (50/50 svar)

Dimensjon av Klarhet

- Hvilken betydning mener du motivasjon og tilgjengelige ressurser har å si for endringsprosesser?
- Undersøkelsen viser høy oppslutning blant de i lederstilling at dem som påvirkes av endringene vil ha den nødvendige motivasjonen og energien til å bidra positivt, men lav oppslutning når gjelder å ha nok ressurser for gjennomføring. Hva tror du er årsaken til dette?
- Ref. spørsmålet over, for ikke ledere er det lav score for både motivasjon og ressurser. Hva tenker du om denne forskjellen?

Målinger for endringer og ansvarlighet

- Resultatene viser lav oppslutning angående målinger for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen kjenner du deg igjen i det? Hva er årsaken og hva vil du anbefale bedriften å gjøre?
- Lav oppslutning angående målinger av kundetilfredshet hva tror du er årsaken til dette?
- God oppslutning angående ivaretagelse av ressurser og imøtekommelse av tidsfrister, kjenner du deg igjen i dette og hva er årsaken?

Oppsummerende spørsmål:

Om du ser tilbake på en endringsprosess som er gjennomgått, hvordan vil du oppsummere den?

- Fikk du nok informasjon? (av hvem, hvordan for mye/lite)
- Hadde du en aktiv rolle i prosessen?
- Dine kollegaer, tror du de har den samme oppfattelsen som deg?
- Hvilke tanker har du om tematikken endringsklarhet, hvordan en bygger og øker klarhet?
- Hva vil din anbefaling være om en skulle styrke/øke endringsklarheten i organisasjonen ytterligere?

- Hva tenker du om det med å bygge endringsklarhet, hvordan tror du en på best mulig kan lykkes med det?

- Hvilke kommentarer har du til undersøkelsene som vi nå har gjennomført?

Avslutningsspørsmål:

Til sist, hva tror du endringskompetansen ved Titania har og si for bedriftens prestasjoner i fremtiden?

Vedlegg 4, Dybdeintervju ved Titania objekt 1

Demografi:

Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	Oppredning
Kjønn	Mann
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	35-45
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	ja
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	Fagbrev
Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	10-20
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0,1-2, 3-4, >4)	2

Tidligere endringserfaringer:

- Kan du fortelle oss hva du legger i endringsprosesser og endringsklarhet?

Jeg er usikker på hva som er endringsklarhet betyr, kan det ha noe med den graden organisasjonen kan takle endringer eller ikke. Endringsprosess tenker jeg at det må være endringer gjevnt og trutt i en bedrift om det er organisasjonen, utvikling av produkter det må være en viss utvikling ellers så tro jeg man taper på sikt.

- Kan du starte med å fortelle om dine erfaringer med endringsprosesser generelt, og spesielt ved Titania? (Gjerne med noen eksempler)

Har vært med på endringer på organisasjonssiden flere ganger, noen har bare vært utført og noen har man bruk tid på å samle involverte bedt dem om bidrag og til slutt tatt en beslutning. Jeg har ikke oppfattet at noe har fungert bedre enn noe annet. Når man gjør noe og bestemmer med engang blir fort støy med første, hvis man drøyer det med det første så blir det mindre støy, men mer støy pga prosessen tar for lang tid.

F.eks for noen år siden var det en samling på stranda for en større organisasjonsendring hvor vi møttes for å diskutere best mulige løsninger, men det ble nok ikke som det var flertall for og da blir man usikker og det blir støy igjen. Noe blir hengende igjen og ikke endrer seg, typisk saker som har satt seg, kultur kan være en medvirkende årsak

- Basert på resultat så har bedriften både positive og negative erfaringer med endringer (60% positiv/40%negativ erfaring) kan du nevne noen momenter som er utslagsgivende for om en endring skulle bli positiv eller negativt oppfattet?

Det blir ofte mer trykk nedover i organisasjonen, man skal gjennomføre like mye oppgaver med mindre folk. Hvis man skal få noe mer positive respons må man tenke mer / forklare mer «Whats in it for me» hva kan den enkelte få ut av endringen. Det er ikke ofte spørsmål knyttet til hva som ligger i positiv endringen for den enkelte.

Nå i det siste har vi hatt endringer med nedbemanning uten at forventingene til gjennomføring endres blant dem som er igjen gir et økt press. Innen for elektro og instrumentering skjer det endringer fort og det stiller større krav til den enkelte å følge opp samt opplæringen, med flere får man tid til å sette seg inn dette, den individuelle læringen er ulik som betyr at for noen blir det et ytterligere press for å følge opp og holde seg oppdatert. Det er disse momentene som bidra til en negativitet.

Hva bidrar positivt?

Hana så oppfatter jeg det vil hjelpe oss på sikt, når vi kommer så langt blir det enklere å vise at det hjelper det klarer vi ikke nå, der må bli flinkere til å argumentere for at det store bilde skal bedre på sikt.

Hvis endringene knytte til utvikling av nye ting så oppleves det positivt

Dette er tingene vi blir mye styrte på man kan ikke uten videre fornye ting, verktøy som å bruke mobilen som verktøy men systemet er låst for at man bruke dette rasjonelt, bruke av private mailer for å få det inn i systemet. Ofte de partiske tingene som er vanskelig å se nå man ikke er ute i felt, det har endret seg og blitt bedre men her ligger fremdeles bak utviklingen. Teknologien er tilgjengelig men kan ikke anvendes pga restriksjoner.

- Hva mener du skal til for å bedre fremtidige endringsprosesser?

For min del er det greit at endringer går fort, for som oftest vet man hvor man vil, det greit med involvering av de tillitsvalgte men ingen vits med å hale det ut. Nå som det har vært en organisasjonsendring har att for lang tid for at informasjonen kom ut og dette skaper en del frustrasjon for de fleste kan jo regne seg frem til dette. Men så kan man ikke si noe konkret. For min del kan endringen skje litt kjapt så kan man ta den støyen når den kommer og gjør seg en mening om man skal jobbe videre eller ikke. Prosessene har på det gjevne tatt for lang tid, jeg skjønner hvorfor for man kan ikke informere før det formelle er på plass.

Lederstøtte:

- Hvilke tanker har du rundt lederskap og lederens rolle i endringsprosesser?

Her tenker jeg at lederen har stor påvirkningskraft. Der må lederene være såpass profesjonelle og lojale og ikke vise at de er uenige og jobber litt imot.

Tydlig lederskap må vises, da er det greit med et tidsperspektiv med en dato det blir kjent selv om man ikke kan informere om ved startpunktet. Viktig å holde på dette.

Hvalegger du i tydelig lederskap utover det?

Det må være lov å diskutere der og da og ikke la det bli en diskusjon gjennom hele endringsprosessen, bli ferdig slik at vi kommer videre, styre diskusjonen få den til lande.

- Resultatet viser at ledere både engasjerer seg og bidrar i endringsprosesser, samtidig som endringer støttes, hva tror du er årsaken til dette?

Vi har en del flinke ledere og at folk forstår at disse omstillingene må vi ta.

- Hva tror du kan være årsaken til at det ikke er skapt et klart bilde av fremtiden for bedriften? (78% nei)

Vet ikke hvorfor, litt rart resultat. Vi har jo planlagt for 60 år fremover. Det bør være godt kjent – alle vet det!

Jeg oppfatter at vi planer for mange år fremover.

Troverdilig lederskap:

- Hva er for deg en troverdig leder, og hvilken rolle spiller troverdighet synes du i endringsprosesser?

At man kan stole på lederen, det han sier og gjør henger sammen.

Troverdighet har mye å si for den infoen du får levert i prosessen

- Resultatene viser god oppslutning om sin nærmeste leders troverdighet, men oppnår mindre respons angående troverdighet om hvordan man oppnår felles målsetninger, hva tror du er årsaken til dette?

Kanskje et bidrag kan være at det mange faggrupper med mange ledere (store og små), sitter på ulike plasser å lede sine ting. At det noen kamper mellom de og ikke alltid drar i samme retning. Først og fremst ute i organisasjonen. All har nok sin agenda i en endringsprosess.

Eks. ved nedbemanningen vi har vært gjennom hvilke faggrupper skal miste resurser, hvilke er viktigst. Det oppfatter jeg har skjedd i det siste. Ledere drar i noen tilfeller lasset for lite sammen.

- Hvordan mener du at en på en best mulig måte kan man forbinde toppledere i konsernet med resten av organisasjonen?

Ut å se hva som egentlig foregår ute i organisasjonen, se hva vi faktisk skal vedlikeholde. Sett fra der jeg sitter i organisasjonen så kan det være greit.

- Undersøkelsen viser god respons på at det er takhøyde for å lytte til bekymringer og støtte angående endringer, hva mener du er årsaken til dette?

Mange har vært ledere lenge og vet at dette kan være litt ubehagelig for folk og flinke til å følge opp og lytte. Nå har vi hatt noen runder på dette og de har blitt flinkere til å ivareta dem rundt seg.

Åpenhet for endring:

- Kan du beskrive hva du legger i «åpenhet for endring» og hva dette betyr for deg i hverdagen, spesielt opp mot endringsprosesser som du har vært en del av.

Jeg tror selv jeg er veldig åpen for endring, men jeg er nok der at det skal være positivt og ikke nødvendigvis vi skal sende hjem folk.

Slik som Hana har jeg veldig tro på, det tror jeg vil hjelpe oss det er selvsagt en del arbeid med å få det inn, det prøver å være en pådriver for at vi skal lykkes. Nå vet jeg at vil få en forandring på verkstedet som jeg mener er positiv, det vil styrke oss mannskapsmessig. Det vil sikkert gi utfordringer også men tror det vil være et veldig bra bidrag. Det som vi mister i staben er ikke nødvendigvis et bra bidrag, og vil bidra med endringer på ting som er satt, der er jeg klar for å finne løsninger, vet ikke helt det skal være ennå.

- Resultatene viser en lav score på organisasjonens evne til å identifisere rot årsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser, hva tror du er årsaken til dette?

Det tror jeg noen ganger er bevisste valg at man ikke velger å se det da det byr på for mye bry, etablerte praksiser eller kultur, nå har vi gjort dette mange år vi trenger ikke noe nytt.

- Undersøkelsen viser lav score på hvordan bedriften håndterer konflikter, hva mener du er bakgrunnen for resultatet?

Det tror jeg man venter med, man tar ikke tak i problemet før det har blitt for stort til å være håndterbare. Alle er ikke gode på alt noen er flinke til å tak i det med det samme, men andre utsetter det.. Det blir aldri bedre av å vente.

- Det fremkommer at bedriften har noe å jobbe med angående innovativ kultur og aktiviteter, hva tror du er årsaken til denne lave scoren, har du noen synspunkter på hva som skal til for å bedre dette?

Igjen vi er veldig styrte, at vi er veldig satte, mange har vært i mange år og har alltid gjort det slik. Jeg tror det ikke er umulig å komme seg videre. På elektro blir muligens tvunget litt fortere frem enn noen av de andre faggruppene. Vi setter litt egne begrensinger på dette som f.eks innen data /IT.

Fokus på innovative aktiviteter vil bidra positivt, ha litt tenke tid og vise resultater tror jeg vil bidra positivt. Ofte styrende prinsipper som gjør dette vanskeligere f.eks. vi har noen chipper plassert på utilgjengelige plasser med blåttann, det er tatt en beslutning at vi ikke skal ha brett en eller annen gang en så lenge så endrer ting seg og det beveger seg litt. Det står ikke på initiativ det tar bare veldig lang tid. Vi er veldig opptatt av standarder som låser noe av dette. Bare se på de databasene vi benytter de ikke redigerbar lengre. Vi henger litt etter.

- Det fremkommer at bedriften ikke har effektive kommunikasjonskanaler, kjenner du deg igjen i dette? Har du forslag til hvordan dette kan bli bedre?

Ja litt, de som jobber på kontor så tror jeg de godt dekte og har mulighet til å søke informasjon hvis de ønsker. De som er mest i felt i gruvekjøretøy har større vanskeligheter for å få med seg det som skjer. Det gjelder mellom de ansatte og fra ledelse og ut. Der finnes ganske mange muligheter hvis man vil.

Hvordan kan dette bli bedre? Det finnes facebook alle er oppdatert på kort tid, det samme gjelder her oppe i gruve, infoskjemen app vil det være mulig å få tilgang på informasjon. Vi trenger ikke å erstatte det vi har men det kanb være et utvidet tilbud for dem som ønsker. «Alle kan jo sjekke nettbanken». Brev til alle ansatte har gått ut på dato. De fleste vet om det før brevet kommer.

- Hvordan kan bedriften jobbe med øke forståelsen for sine endringsprosesser? (50/50 svar)
Det som man sliter litt med er hvorfor mp man gjøre denne endringen nå som man har 300 i overskudd. Kommuniser ut at må alltid tilpasse seg markedet og det salget man har. Og utsette det bare for å drøye. Vi har vært beskyttet for lenge, jeg tror det ingen som oppfatter det som rart når industrien i nærmiljøet må si opp 60 stk som følge av markedet, det er naturlig. Vi har vært heldige som har hatt så mye slag i mange år. Nedbemanning er ikke unaturlig når slaget svikter. Vi må også tilpasse oss i større grad.

Info knyttet til markedet har blitt bedre de siste årene nå som vi har mindre salg.

Dimensjon av Klarhet

- Hvilken betydning mener du motivasjon og tilgjengelige ressurser har å si for endringsprosesser?

Klarer vi å motivere folk så går det smidigere med engang, det har mye å si. Da finner folk løsninger.

Motivasjon henger sammen med tillit og ansvar som blir gitt. På mekanisk og elektro har vi løst det litt forskjellig. I mekaniske så er det nøye på hva de områdeansvarlige tar i forhold til koden på meldinger på elektro tar de alt de kan. Det de er usikre på ber de om hjelp vi på samme arbeidsplassen. De har satt seg inn i HANA de skjønner mer rollene litt flyt og det flyter bedre, de tar ansvar og gjør jobben. De holder fremgang i sakene.

Det er lett å si at man mangler ressurser, da kommer spørsmål om arbeidspakker og det er da enklere å si ja da det er arbeidskrevende å dokumentere dette og mye tid går vekk. Vi har ressurser men vi har ikke alltid rett ressurser eller nok ressurser. Det henger sammen med kulturen vi ringer ofte direkte og ber om hjelp. Men når vi kommer lenger frem og får meldt inn flere og flere saker i Hana så opplever vi nok at telefonene faller vekk.

Alltid vanskelig å diskutere ressurser en mann er ikke alltid en mann → ulik innsats

- Undersøkelsen viser høy oppslutning blant de i lederstilling at dem som påvirkes av endringene vil ha den nødvendige motivasjonen og energien til å bidra positivt, men lav oppslutning når gjelder å ha nok ressurser for gjennomføring. Hva tror du er årsaken til dette?

Henger nok sammen med at man stresser seg opp og ikke har full oversikt, og da har man ikke nok ressurser nå man ikke har full oversikt.

- Ref. spørsmålet over, for ikke ledere er det lav score for både motivasjon og ressurser. Hva tenker du om denne forskjellen?

Det jeg typisk hører ute er at vi skal gjøre like mye som før men med mindre folk og det stresser folkene, det går også utover motivasjonen at de ikke skjønner hvordan det skal være. Det går typisk utover trivselen, som å ha arbeidsoppgaver de ikke er vantet det er demotiverende og synes de har nok å stille med fra før av. Det blir negativt.

Målinger for endringer og ansvarlighet

- Resultatene viser lav oppslutning angående målinger for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen kjenner du deg igjen i det? Hva er årsaken og hva vil du anbefale bedriften å gjøre?

Har ikke tenkt over det, kjenner meg ikke helt igjen der

Sammenligne med andre bedrifter som har gjennomført endringer, synes det har vært tydelig kommunisert ut at vi har en justeringer på tonnasje og at vi må juster oss.

- Lav oppslutning angående målinger av kundetilfredshet hva tror du er årsaken til dette? Hvem er kunden?

- God oppslutning angående ivaretagelse av ressurser og imøtekommelse av tidsfrister, kjenner du deg igjen i dette og hva er årsaken?

Ja vi fokuserer veldig på dette

I felleskap prøver vi å levere det folk etterspør, og klarer vi å planlegge bedre så må det bare bli bedre

Oppsummerende spørsmål:

Om du ser tilbake på en endringsprosess som er gjennomgått, hvordan vil du oppsummere den?

Den siste nå med nedbemanning, så skjønner jeg at det tar tid men synes det allikevel har tatt for lang tid. Veldig flinke til å involvere fagforeninger og oppfatter at det har vært en god prosess, all har fått rett info selv om det har drøyd litt. Veldig ryddig og greit, men for lang tid for de berørte og jeg tror det hadde hjulpet på å få info kjappere ut.

-Fikk du nok informasjon? (av hvem, hvordan for mye/lite)

Passelig informasjon

- Hadde du en aktiv rolle i prosessen? *nei*
- Dine kollegaer, tror du de har den samme oppfattelsen som deg?

Mener at flere har samme oppfattelse, at det tar for lang tid, bruk av tillitsvalgte har vært god.

- Hvilke tanker har du om tematikken endringsklarhet, hvordan en bygger og øker klarhet?

Usikker på definisjonen, jeg tror det er sundt at organisasjonen må justere seg innimellom, så hvis endringsklarhet er et slags måltall hvilken styrke organisasjonen har i forhold endringer så synes jeg det fint at dette belyses. Det ligger i ryggmargen at endringer farlig.. sett fokus på tema innimellom vil bidra positivt, kommunisere ut at man har en forventning passe på at vi ikke blir for satte. Det er en arbeidsplass ingen hvileheim, hvis faktisk klarer å endre på saker uten for mye bry må det være positivt.

- Hva vil din anbefaling være om en skulle styrke/øke endringsklarheten i organisasjonen ytterligere?

Ut å prat om det, forklare hvorfor vi skal være endringsklare, ufarliggjøre temaet prøve å få det til noe positivt og at får noe igjen for det.

- Hva tenker du om det med å bygge endringsklarhet, hvordan tror du en på best mulig kan lykkes med det?

Mye har med lederen å gjøre, du må ledere som tror på det og gjør det de sier så vil det ha en positiv smitte effekt. Leders ansvar å selge det inn. Falle fort gjennom om lederen selv ikke tror på det.

- Hvilke kommentarer har du til undersøkelsene som vi nå har gjennomført?

Opplever at jeg havnet litt skjevt ut med terminologien, men en har svart etter beste evne slik jeg har oppfattet spørsmålene. Kan godt være at det hadde vært lurt med en begrepsforklaring å støtte seg til i alle fall for min del.

Spennende og opplever at det kan et steg videre for å forbedre organisasjonen, regner med det kommer noe tilbake.

Avslutningsspørsmål:

Til sist, hva tror du endringskompetansen ved Titania har og si for bedriftens prestasjoner i fremtiden?

Jeg er ganske sikker på at det viktig endre seg for hvis ikke havner vi fort for langt bakpå og det er tungt å hente inn i, dette er uavhengig av hvilken bedrift man jobber i. Vi er veldig satte og lener på metoder vi har jobbet etter i mange år. Vi er preget av historien.

Vi har mye å lære av hverandre på tvers av faggruppene. Vi må endre oss jevnt og trutt hvis vi skal ha en arbeidsplass.

Som f.eks. energiforbruket, vi har for lite tid til å sette oss inn i hva som er de store energitjuvene vi har ikke tradisjon for å sette oss inn i disse tingene.

Vedlegg 5, Dybdeintervju ved Titania objekt 2

Demografi:

Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	Oppredning
Kjønn	Mann
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	>45
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	Ja
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	Fagbrev
Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	>20
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0,1-2, 3-4, >4)	2

Tidligere endrings erfaringer:

- Kan du fortelle oss hva du legger i endringsprosesser og endringsklarhet?

Endringsprosesser er først og fremst når man endrer på organisasjonen, måten man jobber på, og jobber sammen på, den andre tingen er vesentlige endringer i system man jobber i styre systemer, vedlikeholdssystemer, HMS systemer.

Endringsklarhet, når man skal utføre endringer så kan den komme som klart lyn fra himmelen, og da er man veldig sjelden klar og da får man ofte pigger som stikker ut /motstand. Hvis det er tydelig over tid at det skal være en endring som blir en prosess som man blir involvert i vil det bygge seg opp en mening og hensikt om hva man synes, da blir det enklere å forstå endringen i organisasjonen. Viktig at det vektlegges en god grunn og hensikt, hvorfor gjør bedriften dette, hvorfor synes bedriften dette er lurt. Når det gjelder systemer man jobber med så er det også viktig sammen med opplæring er det relativt enklere å henge med. F.eks. Hana som ble implementert så selv om det god opplæring og kursing på forhånd hvor tungt det var i praksis, kurs og opplæring i forkant vil gjøre dette bedre for gjennomføring.

- Kan du starte med å fortelle om dine erfaringer med endringsprosesser generelt, og spesielt ved Titania? (Gjerne med noen eksempler)

Har vært med en del slike gjennom årene, det som har den største endringen i den tiden jeg har vært på bedriften så er det hvor flat organisasjonen har blitt i forhold til tidligere. Jeg opplevde selv det å komme fra en vedlikehold avdeling med vedlikeholdssjef, assisterende vedlikeholdssjef, planleggere og områdeledere for de enkelte gruppene på verkstedet er der ikke lenger. Hvor dette nå er flyttet til en stilling organisasjonen er så flat at det ikke er rom det, det medfører til både fordeler og ulemper. Fordelen er at det blir gjennomskiktig og man får mer direkte kontakt. Ulempen er fra et vedlikeholds synspunkt er at personellet ikke så spesialiserte som tidligere med egne gruppe ledere som var fokuserte på sine fag og utstyr som gjaldt i deres område, f.eks. der det få folk igjen som er spesialiserte på dreining, man er ikke så god på å løse disse utfordringene da det kjøpes ferdig. Det som jeg opplevde var hvor godt var det forberedt /forankret da det skjedde i forbindelse med reduksjoner og pensjonering. For min del å komme inn som ung leder for en gruppe som var en god del eldre i den fasen noen aksepterte det, men andre respekterte ikke endringene.

Nå det gjelder systemsiden utviklingen fra papir system som fungerte like godt som dagens moderne systemer, der opplevde man på f.eks. 80-tallet at overgangen til nytt systemet ikke ble godtatt blant de ulike gruppelederne som regjerte som «små konger» for sine spesialiserte områder, hvor man ville ha sitt utstyr på samme nivå som kritiske utstyr. Arbeidsordre systemet ble ikke brukt, det var mening at operatørene skulle bruke dette, men i praksis ble det slik at alle vedlikeholds personell skrev alle ordre og meldinger inn i systemet gjorde all oppfølging uten at de fra prosess siden involverte seg i det hele tatt. Neste gang jeg var med på det samme var i 2010 ble det mer ryddigere og bedre struktur på bedriften, vi fikk det til en viss grad flyttet innmeldinger ut på operatører/innmelder men vi utnyttet ikke potensiale i hele systemet. Nå som vi byttet igjen oppfatter jeg man har vært mer bevisst på dette at alle skal gjøre sin rolle, det er utrolig viktig i disse sammenhengene at man utfyller den rollen som er tildelt så godt som mulig, og informerer godt rundt funksjonen til sin rolle, bli det veldig mye mer interessant for den enkelte og jeg tror vi vil få mer igjen for det på sikt. Jeg tror det er viktig at man bruker tid på dette og få det inn i et system og bruke systemet slik at man kan følge opp sine oppgaver evt status på oppgavene. Det tror jeg er veldig vesentlig for at alle systemer skal fungere. Ser det selv på vedlikeholds og økonomi systemer, får man gode rapporter så fungerer systemet veldig godt.

Har hatt både positive og negative erfaringer med slike prosesser. det er mest rett for meg å nevne de jeg har vært en del av og kjent på kroppen.

- Basert på resultat så har bedriften både positive og negative erfaringer med endringer (60% positiv/40%negativ erfaring) kan du nevne noen momenter som er utslagsgivende for om en endring skulle bli positiv eller negativt oppfattet?

Jeg tror det henger sammen med de tingene vi var inne på i sted, det må være godt forberedt, organisasjonen og de det gjelder er godt forbedret på det som skal skje og fått ytret sine meninger og det er god begrunnelse for det så blir det veldig fort en positiv vinkling. Det henger sammen med organisasjonen men også personene i organisasjonen som bidrar til resultatet. Man kan snu å vende på dette om organisasjonen fungerer til tross for personene eller personene fungerer til tross for organisasjonen, det henger også sammen med hvilke personligheter man har i organisasjonen. Det kan fort bli negativt når personer eller organisasjonen legger seg opp i, eller pirker i ting som de ikke har så mye med, man skal utøve den rollen man har i organisasjonen og kommunisere dette på en god og fornuftig måte istedenfor å komme med påstander eller spørsmål man ikke forstår bakgrunnen for, det blir fort negativt hvor vil man hen med dette, men hvis man forklarer bakgrunnen og hensikten med det så snur det lett til noe positivt, det er noen momenter. Det går mye i forklaringer på hvorfor, og det er viktig med tydeliggjøre med hvorfor vi gjennomfører til tross for situasjonen og ikke rom for diskusjoner som gir muligheter for påvirkning som ikke gir resultater → negativt oppfattet. Hvilke rammer blir gitt, hva kan du mene noe om er viktig å klargjøre. Hvis resultatet ble som det ble så gjenre forklar hvorfor man endte på her. Ble dette bra, tilbakemelding/oppfølgingen er viktig for å helhetsforståelsen. Det må være rom for å rette opp det som ble dårlig og utvikle det som bra videre.

- Hva mener du skal til for å bedre fremtidige endringsprosesser?

Det har jeg vært litt innom, det blir å forklare målet med det, hensikten, hvorfor gjør vi dette, hvilke rammer har vi å jobbe etter, hva styre vi mot, hvor vil vi og ha en god diskusjon rundt veien dit. Få med innspill fra dem som er nærmest og det vil gi en bedre prosess. Å forberede de involverte, viktig at de opplever å bli hørt.

Lederstøtte:

- Hvilke tanker har du rundt lederskap og lederens rolle i endringsprosesser?

Lederen som skal lede andre må ha tro på det som skal gjennomføres og være lojal ovenfor det man skal gjøre. Merke veldig fort nå man selv eller når en leder ikke tror på det selv, Man må ha en klar mening om hvor man vil og hvorfor, hva er det man vil holde på. Frem snakking av temaet man skal lede og endre. Det er meget vesentlig når man har det i seg, å lede noe man ikke ønsker selv. Det hjelper å ha en positiv vinkling på det man skal gjennom. Vi har jo vært gjennom flere endringer nå man kan forstå at nedbemanning er nødvendig, det er viktig at vi som har en lederfunksjon har tro på at det er rett vei, det er vesentlig for å få den tilliten som er nødvendig.

f.eks. Spesielt på den tekniske siden når ting går galt hvordan fungerer alt rundt deg i den situasjonen, det er utnyttet potensiale i det daglige. Alt fungerer uten spørsmål, alle vil og har drive og ser bort fra rolle og funksjon og står på for å jobbe mot målet. Hvis du får det med deg når du skal jobbe med en endring så har du fått utrolig mye gratis, man får utrolig mye med seg i en slik setting. Kan man overføre det til daglige så fungerer det utrolig godt.

Lederskapet har eg mange tanker, det er jo igjen når man har en rolle som leder å ha et klart mål, hvor skal vi, hva er det vi leder? Leder vi mot et mål? Hvis du tror på det du gjør får man trovedighet, man klarer ikke å lede hvis man ikke tror på det, man må ha den gløden må ha målet i sikte.

- Resultatet viser at ledere både engasjerer seg og bidrar i endringsprosesser, samtidig som endringer støttes, hva tror du er årsaken til dette?

Det tror jeg som vi va inne på isted at vi har fått en god forklaring på hensikten med det vi holder på med, hvorfor gjør vi dette? Involvering og medvirkning på veien frem mot målet, det er gitt rammer og forståelse for veien fremover da bidrar alle mot det det målet. Det er den forberedelsen som er viktig for at alle engasjere seg, når den som leder selv har den innsikten blir veien enklere.

Det tror jeg vi ikke er gode nok til å være bevisste på dette, når vi skal ut å lede en forandring som vi ikke selv ønsker, vi er litt for lite bevisste på egen rolle med å se oss litt i speilet hva er det vi driver med nå. Det tror jeg er vesentlig, hvordan oppfører jeg meg som leder, hvilken tillit får jeg på veien frem mot målet som jeg skal lede.

- Hva tror du kan være årsaken til at det ikke er skapt et klart bilde av fremtiden for bedriften? (78% nei)

Det henger sammen med at budskapet er for vagt det er ikke tydelig hva som er målet til bedriften det er ikke tydelig fremstilt. Kan ta et eksempel, for noen år siden var det en direktør som sa at vi skulle ha to tre enkel mål, null skader, vi skulle produsere x antall tonn til stadig lavere tonnkostander, dette ble gjentatt og gjentatt og kommunisert veldig tydelig ut. Den som skal være leder for bedriften må vær tydelig på budskapet få det ut via ledere visjon og mål for bedriften, lag de så enkle at det gir mening, det kan fort bli en avhandling som kan være utfordrende å formidle. Jeg tror de fleste kjenner seg igjen at det skal være null skader, men de andre målene kommer ikke så klar frem og det tror jeg er årsaken til resultatet på dette spørsmålet. Det er ikke tydelig nok selv om du indirekte kan tenke deg frem til dette selv om behovet for nedbemanning. Jeg som leder kan resonnerer meg frem til det bildet.

Det at det ikke er tydelig kommunisert hele veien? Det er for komplisert presentert, gjør det enkelt.

Troverdig lederskap:

- Hva er for deg en troverdig leder, og hvilken rolle spiller troverdighet synes du i endringsprosesser?

Troverdig leder er en som forteller hvilken retning man skal gå i og jeg har en ramme å forholde meg til og arbeide innenfor, samtidig tydelig på at dette er åpen prosess eller en lukket prosess. Dette kan jeg si noe om, dette må jeg vente med. Vær tydelig på hvilke rammer man kan jobbe innenfor, ikke gi halvveis opplysninger, vær tydelig på det man kan og hva man skal være restriktive på. Gi et klart bilde på hvordan dette henger sammen.

At man som leder viser at det er nødvendig, at man har tro på endringen og målet for at vi skal nå våre mål. Har lederen tro på det som skal gjøres om det er endringsprosesser eller andre aktiviteter slik at det har rotfeste i de overordene målene. Troverdighet er en forutsetning for prosessen.

- Resultatene viser god oppslutning om sin nærmeste leders troverdighet, men oppnår mindre respons angående troverdighet om hvordan man oppnår felles målsetninger, hva tror du er årsaken til dette?

Nærmeste leder har de fleste en tett og god relasjon til og opparbeider seg troverdighet i det daglige. Når det gjelder troverdighet angående de felles målsetningene så er det først og fremst de felles målsetningene er sammensatte og kompliserte kommuniserte, de er ikke forenklet nok er noe av årsaken til mindre troverdighet. Hvis du spør enkeltpersoner om hva målene er så vil svaret være forskjellige.

Håper du et eller to ledd oppover lurer man noen ganger på om vårt budskap ivaretatt eller ikke, det er helt greit å få ja eller nei i respons. Men ingen svar eller ingen tilbakemelding gjør at troverdigheten reduseres.

- Hvordan mener du at en på en best mulig måte kan man forbinde toppledere i konsernet med resten av organisasjonen?

Tydelige mål og hensikt

Veldig viktig at den som er toppleder viser seg ute i bedriften, ikke kunstig, men at topplederen er synlig ute i organisasjonen. At lederen møter de ansatte på deres arena, jeg mener det viktig at det skjer noe utenom de formelle foraene. Det bør være balanse i denne sammenheng.

Eksempelets makt hvis man som toppleder går forbi en plastpose og ikke plukker den opp og det skjer hver gang så gjør alle ledere det, vi er flokk som følger. Har selv vært på flere bedrifter hvor ledere stopper opp og fikse på småting for symbolikken, det gir inntrykk på dem han viser rundt og treffer små enkle ting som er naturlig og som har stor effekt. Å etterleve målene man selv har vært med å sette.

- Undersøkelsen viser god respons på at det er takhøyde for å lytte til bekymringer og støtte angående endringer, hva mener du er årsaken til dette?

Liten bedrift med flat organisasjon god dialog i det daglige, veldig åpent forhold til dette, lite begrensinger for å ta opp ting. Hvis vi som ledere ikke vises ute på så får vi heller ikke takhøyde, det må skapes arenaer for kommunikasjon og det mener jeg vi har her. Det jeg opplever som leder angående takhøyde, vi som er ledere skaper oss en «verden», vi setter av tid til ulike møter produksjon, vedlikehold, hms men vi er ikke gode nok til å sette av nok tid til å være ute å møte dem vi lede. Det vil bidra til takhøyde og trygghet.

Åpenhet for endring:

- Kan du beskrive hva du legger i «åpenhet for endring» og hva dette betyr for deg i hverdagen, spesielt opp mot endringsprosesser som du har vært en del av.

Vi er åpne for endring når vi har fått forklart rammen og målet, har hatt en god diskusjon og er enig om veien videre, jeg opplever at når vi har hatt en god dialog på forhånd så har jeg bedre forutsetninger for å forstå endringene og det blir enklere å få folk med seg.

Ta for eks.innføringen av 5s på forskjellige områder, der vi har fått til en god dialog om hva som skal skje og hvordan vi skal ha det, skapt et helhetsbilde og fått overbevisst lederen i det område så får man god driv på det. Der som lederen selv ikke sett hensikten blir det motbakke hele veien. Mye kan avklares på forhånd der lederen ser gevinsten av aktiviteten, så det går det enklere

- Resultatene viser en lav score på organisasjonens evne til å identifisere rot årsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser, hva tror du er årsaken til dette?

Mange ganger går vi for overfladisk til verks i slike saker og går ikke til rot årsaken, vi spør ikke 5 ganger hvorfor hele veien, det kan vi heller ikke gjøre på alt. Det handler om å skille ut problemene og komme til rot årsaken, er det personligheter, skulte agendaer. Vi har nok ikke god nok evne til å finne rot årsaken i tunge prosesser i organisasjonen, vi er gode nok til å prate om det. Det vi ikke er gode til å sette navn på er at noen personer passer ikke sammen i grupper, men å få de til å skille mellom det vi skal gjøre på bedriften eller private saker er vi ikke gode nok til å plassere, her finnes nok et stort potensiale. Det vi ikke er gode nok på er kommunikasjonen i slike sammenhenger, hvis jeg mener noe om en kollega, finnes det da takhøyde for å tak det opp, at dette er ikke bra. Typiske ute på et verksted eller i prosessen er det større takhøyde enn blant ledere av forskjellige årsaker, man tar seg selv for seriøst. Der tonen mellom kollegaer er åpen og ærlig så vil det naturlig nok være større takhøyde. Det viktig med gjensidig åpenhet og takhøyde

- Undesøkelsen viser lav score på hvordan bedriften håndterer konflikter, hva mener du er bakgrunnen for resultatet?

Ta for sent fatt i problemstillingene, har vært med på en del slike gjennom årene. Kan man ta en konflikt tidlig nok så blir det enklere. Da er vi litt tilbake på forrige spørsmål takhøyde, ærlighet, rot årsak. En konflikt er ikke synlig før det har gått for langt, desto lengre tid det tar desto verre. Det har gått for langt, har man ikke vært obs på det eller ikke hatt mot til å ta det. Det henger i hop med forrige spørsmål det er ikke kultur eller skap rom for å være ærlig om omstendighetene.

- Det fremkommer at bedriften har noe å jobbe med angående innovativ kultur og aktiviteter, hva tror du er årsaken til denne lave scoren, har du noen synspunkter på hva som skal til for å bedre dette?

Det tror jeg er veldig sammensatt, når man har jobbet sammen i mange år og ting får gått seg til. så kan det henge sammen med at man ikke har mot til å komme med ideer. Tillegg tror jeg på ledersiden at man drukner mye i byråkrati eller økonomi eller at det tar for lang tid. Et for tregt reaksjonsmønster for å teste ut nye ting. Vi er flinke til å prøve å feile i prosessen og er en metode som det er vanskelig å bryte, jeg tror det er et stykke til at vi har en ja kultur for å teste. Eller det å gi en konstruktiv tilbakemelding på at dette har vi prøvd før, det har for lett at det blir negativt for å teste nye ting. Det er mye som må plass for å teste. Det er et meget interessant spørsmål som vi kunne ha hatt en egen diskusjon på. Positiv innstilling vil nok løse opp dette. Så er vi også systembegrenset på økonomi (noe), IT (mye) og tungroddede systemer for gjennomføring

- Det fremkommer at bedriften ikke har effektive kommunikasjonskanaler, kjenner du deg igjen i dette? Har du forslag til hvordan dette kan bli bedre?

Tia infosenter er et eks hvor lang tid det tar før ting kommer ut, de fleste vet jo hva som har skjedd før det kommer ut. Det kunne lagt mer ute på de vanlige kommunikasjonskanalene vi har, så det ligger det i at man har forskjellige møter. Så kjenner ikke alle til beslutningsprosessen, hvor man informerer om saker det ikke er grunnlag for å informere. Man mener det er besluttet fordi man ikke kjenner prosessen godt nok, det tror jeg også bidrar til at det blir lite effektivt.

Bruk reell enkel kommunikasjon tidlig, informer tidlig svar på spørsmål når du kan følg opp og kom tilbake. Møt folkene. Det finnes også ulike oppsett på referater og arkiver for å følge opp det som er sagt i ulike sammenhenger.

- Hvordan kan bedriften jobbe med å øke forståelsen for sine endringsprosesser? (50/50 svar)
Det blir å forenkle de overordne målene om hvor man vil, forenkle budskapet skaper bedre forståelse. Dette gjør vi fordi at....

Har vi feil i vedlikehold → hvorfor skjedde det, hva kan vi gjøre med det, kan forenkle det, hva må vi gjøre i fremtiden for å forenkle det, det skaper en god forankring for at man skal endre seg.

Dimensjon av Klarhet

- Hvilken betydning mener du motivasjon og tilgjengelige ressurser har å si for endringsprosesser?

Når man har ressurser for å utføre endringene så får man motivasjon. Avhengig av hvilke oppgaver/situasjoner man står ovenfor vil være avgjørende. Det henger sammen med tydelig kommunisert mål og mening med endringen. At man som leder kan være tydelig på om det finnes ressurser eller ikke er like viktig. Hvis man har tillit de vurderingene som utføres vil det bidra til motivasjon, motbakke vil bidra motsatt.

- Undersøkelsen viser høy oppslutning blant de i lederstilling at dem som påvirkes av endringene vil ha den nødvendige motivasjonen og energien til å bidra positivt, men lav oppslutning når gjelder å ha nok ressurser for gjennomføring. Hva tror du er årsaken til dette?

Å koble målet med reelle ressurser, hvis målet ikke er forklart eller forstått eller uenig om det man jobber med får man lav oppslutning om det skal løses.

- Ref. spørsmålet over, for ikke ledere er det lav score for både motivasjon og ressurser. Hva tenker du om denne forskjellen?

Det handler om å se sammenhengen, målet og hensikten. Å skaffe frem nok ressurser, hvis man ikke ser mål om mening.

Her har ledere en viktig rolle, hvis man ikke lykkes med å kommunisere målet så faller motivasjonen blant de som skal løse dette. Det handler også om å etterleve de overordne målene og formidle dem på god og forståelig måte tror jeg vil bidra til å øke motivasjonen.

Målinger for endringer og ansvarlighet

- Resultatene viser lav oppslutning angående målinger for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen kjenner du deg igjen i det? Hva er årsaken og hva vil du anbefale bedriften å gjøre?

Ja, da er vi tilbake til rot årsaken til hvorfor vil gjøre disse endringene, hvis du vet og forstår hvorfor/bakgrunnen og hvordan det henger i sammen med målene generelt på bedriften. Hvordan vi kan brette disse overordnede målene de eg leder så tror jeg at den oppslutningen vil bli høyere.

- Lav oppslutning angående målinger av kundetilfredshet hva tror du er årsaken til dette?
Måles ikke, manglende målinger det er ikke et fokus område

- God oppslutning angående ivaretagelse av ressurser og imøtekommelse av tidsfrister, kjenner du deg igjen i dette og hva er årsaken?
Godt kommuniserte rammer og tidsfrister vi skal være ferdige. Når det er tydelig kommunisert og forstått så er det mer drive for å løse oppgavene. Prøve så godt man kan for å imøtekomme og løse oppgavene.

Oppsummerende spørsmål:

Om du ser tilbake på en endringsprosess som er gjennomgått, hvordan vil du oppsummere den?

- Fikk du nok informasjon? (av hvem, hvordan for mye/lite)
- Hadde du en aktiv rolle i prosessen?
- Dine kollegaer, tror du de har den samme oppfattelsen som deg?

Mener selv jeg stort sett får nok informasjon, den får jeg fra min leder eller de som jobber tett på saken, i og med organisasjonen er så liten så er jeg aktiv med i prosessen. Det er nok ikke alltid at kollega eller vi som jobber nærmest har samme oppfatning om hvor godt eller dårlig dette gikk.

Vi er for dårlige på evalueringen i etterkant, oppfølgingen. Å få frem den diskusjonen på evalueringen i etterkant er manglende.

- Hvilke tanker har du om tematikken endringsklarhet, hvordan en bygger og øker klarhet?

Det går på mål og hensikt og veien videre, hvordan dette henger sammen i bedriften avdelinger og dem det gjelder. Det går på å forberede saker i forkant, og rammene må være tydelige.

- Hva vil din anbefaling være om en skulle styrke/øke endringsklarheten i organisasjonen ytterligere?

Tydelighet

Informasjon og positivitet

- Hva tenker du om det med å bygge endringsklarhet, hvordan tror du en på best mulig kan lykkes med det?

Bygge opp en forståelse om hvordan og hvorfor vi skal gjennomføre endringen, det er faktisk ikke et valg å ikke gjør endringen og at vi skal gjøre vårt beste for å få det til, og det skal henge sammen med å overordne mål for bedriften avdelingen og de involvert/berørte.

Hvis du da i tillegg har evaluering av prosessen om positive og negative erfaringer og lære av prosessen til neste runde, vil det skape trygghet i og en ryddighet for neste prosess.

- Hvilke kommentarer har du til undersøkelsene som vi nå har gjennomført?

Veldig moro, gode spørsmål man kan ta med seg i det daglige. Ganske nyttig. Folk skulle virkelig sett nytten i å gjøre slike undersøkelser. Nå har dere sendt ut informasjon i forkant og forklart hva dere skal jeg kjenne det godt slik du har forklar det og vet hva det dreie seg om, men om du spør en som bare har lest den infoen eller mailen så tror jeg de ikke har forstått det så godt eller ser det som en mulighet for å bedre organisasjonen. Det er vanskelig å finne en god nok kommunikasjon ut, synes dette er bra

Avslutningsspørsmål:

Til sist, hva tror du endringskompetansen ved Titania har og si for bedriftens prestasjoner i fremtiden?

Det har fantastisk mye å si, vi må forstå at vi må tilpasse oss, det er ingenting som er statisk og vi er nødt til å endre oss om det på det individuelle plan eller organisasjonen. Om det er tekniske side eller å skape en forståelse om hva vi går inn i, for min del ser klare sammenhenger angående troverdighet, informasjon, bedriften mål og mening at dette henger sammen med de tingene vi gjør. At folk får gode tilbakemeldinger om det er belønninger om endringer, dette fungerte godteller ikke og det å være ærlig.

*Vedlegg 6, Dybdeintervju ved Titania objekt 3***Demografi:**

Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	Admin
Kjønn	Mann
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	>45
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	Ja
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	Høyere utdanning
Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	10-20
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0, 1-2, 3-4, >4)	>4

Tidligere endringserfaringer:

- Kan du fortelle oss hva du legger i endringsprosesser og endringsklarhet?

Det jeg legger i endringsprosesser er endringer i en organisasjon eller i deler av en den fra A-B, så er det den prosessen som må på plass for å flytte oss fra A til B, og klarheten det går ut på hvor god man er til å kommunisere A og B, og den veien A til B ovenfor dem som er med i prosessen.

- Kan du starte med å fortelle om dine erfaringer med endringsprosesser generelt, og spesielt ved Titania? (Gjerne med noen eksempler)

Generelle erfaringer så er det gjennom en del andre bedrifter; rådgivnings selskaper, innføring av strategier, innføring av datasystemer osv. som da har en stor innvirkning på organisasjonene.

spesifikt for Titania så er det innføring av datasystemer, Maximo, Hana nå i det siste, men også organisasjonsendringer på Titania med store endringer med tilpasninger i produksjonsnivå som for Titania sin del har vært veldig mye mer i fokus og veldig mye større de siste 3-5 årene enn de har vært tidligere i bedriften. Selv om det også har vært endringer tidligere.

Vil du knytte det opp mot spesielle hendelser? I de siste 3-5 årene vil jeg knytte det opp mot tilpasninger i organisasjonen inn mot produksjonsvolumet og inn mot Hana. Men jeg kan også nevne spesifikt endring i organisasjonen med etablering av ny avdelingsenhet teknisk avdeling, men ny avd.leder på plass med tilpasning mot hele Titania organisasjonen.

- Basert på resultat så har bedriften både positive og negative erfaringer med endringer (60% positiv/40%negativ erfaring) kan du nevne noen momenter som er utslagsgivende for om en endring skulle bli positiv eller negativt oppfattet?

Kommunikasjon veldig viktig, kommunikasjon og informasjon til alle de involverte og til hele organisasjonen det er en kritisk suksess faktor og så tror jeg involvering er definitivt også en kritisk suksess faktor. Involvering, hvis vi snakker om organisasjonstilpasningen nå i det siste så har jo bedriften vært veldig opptatt av med involvering av organisasjonene og foreningene ide endringene, og det har jo vist seg å være veldig viktig, de to tingene sammen med at det er en struktur på endringsprosessen og at det er en strukturert gjennomføring. Jeg vil nok si det at vi ikke oppnår samme suksessen hvis du har 2 av 3 eller 1 av 3 av de tingene involvering kommunikasjon eller struktur i arbeidet.

Hva legger du i struktur, er det en plan eller gjennomføringsplan? Det er en plan der arbeidet som skal gjennomføres planlegges og at en gjennomfører i henhold til den planen.

Formidling av den planen hva tenker du om det? Det er jo da 1 av de 3 suksess faktorene jeg nevnte kommunikasjon av den planen. Jeg tror de 3 punktene er veldig viktige i en slik sak, kommunikasjon, involvering og plan/struktur

- Hva mener du skal til for å bedre fremtidige endringsprosesser?

Jeg tror at når man har gjennomført en endringsprosess eller flere endringsprosesser, så vil erfaringen fra gjennomføringen gjøre at man forbedrer hele veien, fordi det er en læring i de prosessene. Det tror jeg man skal fokusere på, det at man skal alltid ta evaluering av prosessen som har foregått om hvordan den har foregått og suksessen med den endringsprosessen og at man tar det med som en erfaring til neste gang man skal ha en tilsvarende prosess.

Og den evalueringen er den tilstede her hos oss på Titania, eller begge deler? Jeg vil si at den kunne vært en del mer konkret, dokumentert og evaluert og strukturert.

Lederstøtte:

- Hvilke tanker har du rundt lederskap og lederens rolle i endringsprosesser?

Lederskap og lederen er nøkkelen i en endringsprosess. En leder må sees på av resten av organisasjonen en som støtter endringsprosessen som gjennomføres og at man går foran som et godt eksempel og at man er klar i kommunikasjonen gjennom hele prosessen. Så jeg synes det er en veldig viktig rolle i en slik prosess. Det går bare ikke bare på lederen men hele ledergruppen og de som har et lederansvar.

- Resultatet viser at ledere både engasjerer seg og bidrar i endringsprosesser, samtidig som endringer støttes, hva tror du er årsaken til dette?

Det viser nok at organisasjonen ser på ledelsen som at de har vært gode og tydelige nok på kommunikasjonen utad om hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Det tror jeg er årsaken til den høge scoren,

Jeg tror spesielt at det handler også om hvilken endringer man snakker om også, jeg er spesielt opptatt av de to siste endringen har blitt gjennomført, den ene er Hana innføring av data system og den andre er organisasjonstilpasningen som har vært gjort veldig tydelig, klart og involverende, mens Hana endringen er akkurat det motsatte da det går på at det er konsern endring med begrenset informasjon som tilflytes Titania fra konsernet, her er det tydelig to forskjellige endringsprosesser og jeg tror også med to ulike oppfatninger om disse to endringsprosessene.

To årsaker til at Hana endringen ble dårlig, først så går vi fra et system som ble implementert for 4 år siden Maximo som har fungerte veldig godt til et system som på langt nær fungerer så godt og organisasjonen opplever dette som et dårligere produkt, for det andre er det måten endringen er gjennomført på da har det vært dårligere kommunikasjon, dårligere struktur, dårlig innføring av systemet og akkurat det motsatte som skjedde med organisasjons endringsprosessen her på Titania, det er to veldig ulike opplevelser av de endringene.

Eierskapet er bare et element, men måten det gjøres på planlegges og gjennomføres på er andre elementer, muligheten for påvirkning i Hana er mye mindre enn det man hadde hatt hvis man hadde full kontroll selv, her har du et systemet som skal tilpasses hele konsernet, og Titania kan ikke komme

med ønsker og anbefalinger som gå på tvers av de andre enhetene i konsernet. Det er mer komplisert siden det er et konsern system, men den endringsprosessen kunne vært mye bedre gjennomført enn den ble.

Denne endringen kan nok vært opplevd som unødvendig i organisasjonen, når vi snakker om endringer og reaksjoner på endringer har jeg behov for å skille disse to eksemplene. Organisasjon tilpasning har ledelsen ved bedriften bortimot 100% mulighet til å styre den endringsprosessen selv, når planen for gjennomføringen ble presentert for konsernledelsen fikk man gehør for dette. Når det gjelder Hana innføringen så ble det ikke slik påvirkningen er betydelig begrenset for dette er konsern styrt i mye større grad enn den andre, så det er to forskjellige typer prosesser.

Bedriften har vært involvert i hele prosessen, i tillegg alle de andre enhetene i konsernet som har vært involvert, så har du Finans modul, Vedlikeholds modul, Innkjøps modul, salgs modul, produksjons modul, det er 5 moduler alle bedriftene er involvert i så det er et stort apparat og mange flere involverte enn den endringsprosessene som ble gjennomført her, du har Canada, USA, Tyskland, Belgia, Norge så det er voldsomt apparat, men resultatet og opplevelsen kan man godt ta en prat om men det veldig stort og komplekst prosjekt innføringen av Hana.

- Hva tror du kan være årsaken til at det ikke er skapt et klart bilde av fremtiden for bedriften? (78% nei)

Der tror jeg svarene vil være litt forskjell mellom dem som sitter i ledelsen for bedriften, ledelsen er veldig informert og involvert, og tror at man kommunisert og informert bra men så oppleves det kanskje ikke på mottakersiden av den informasjonen. I ledergruppa oppfatter jeg det var veldig bra, men jeg aksepterer at opplevelsen kan nok vært annerledes ut i organisasjonen. Men jeg tror ikke den er veldig negativ, for vi opplever at det snakkes positivt både i og utenfor bedriften.

(Så er det slik at da undersøkelsen ble gjennomført var informasjonen om nedbemanning gått ut i organisasjonen samtidig uten den var avklart. Det er poeng vi må notere oss for å se nærmere på hvordan det har påvirket resultatet, for mange går i uvisse).

Vi har samtidig sett at foreningsledere går ut i avisen og forteller at det har vært en god prosess og det vært en involverende prosess og at den har vært kommunisert bra, man gjør jo ikke det hvis opplevelsen ikke har vært slik.

Troverdige lederskap:

- Hva er for deg en troverdig leder, og hvilken rolle spiller troverdighet synes du i endringsprosesser?

Troverdige ledere er en som kommuniserer godt om situasjonen man er i, årsaken til at man må utføre en endring og forklarer godt på forhånd hva som må gjøres og samtidig informerer underveis hva som gjøres. I tillegg at man i prosessen er en lyttende leder for det har vist seg å viktig i den organisasjons endringsprosessen man har vært gjennom med at man har lyttet til organisasjonen hvor man må gjøre tilpasninger på en litt annen måte enn det man så i utgangspunktet. Hvor organisasjonen sammen med foreningene ønsker å se på at deler av organisasjonene vil gå ned i % andel istedenfor å permittere og at ledelsen har lyttet til det og valgt å innføre en slik løsning. De tingene tror jeg har vært viktig i denne sammenheng.

Kan du si noe om troverdighet i slike prosesser? Der tror jeg ledelse har blitt oppfattet som troverdige gjennom den endringsprosessen pga åpenhet, og stilt seg mottakelig for innspill og forslag som jeg tror har vært viktig.

- Resultatene viser god oppslutning om sin nærmeste leders troverdighet, men oppnår mindre respons angående troverdighet om hvordan man oppnår felles målsetninger, hva tror du er årsaken til dette?

Det viser jo at lederne ute i organisasjonen er gode på å kommunisere med sine nærmeste og sin organisasjon enhet. Jeg kan ikke forklare den forskjellen om målsetningen kan ha vært mer komplisert å kommunisere ute i organisasjonene. Målsetningene synes jeg har vært veldig klar om hvorfor man må tilpasse seg de nye produksjonsvolumene, det har 100% forståelse for det og derfor akseptert at denne prosessen må gjennomføres, så jeg skjønner ikke hvorfor det skulle være så uklart. Jeg skjønner ikke helt den sammenhengen.

- Hvordan mener du at en på en best mulig måte kan man forbinde toppledere i konsernet med resten av organisasjonen?

Jeg vil si at toppledere i Konsernet er veldig fra værende i forhold til ledelsen på bedriften, veldig langt vekke. Jeg forstår utmerket at organisasjonen ikke har noe forhold til konsernledelsen. Man har et forhold til den lokale ledelsen

- Undersøkelsen viser god respons på at det er takhøyde for å lytte til bekymringer og støtte angående endringer, hva mener du er årsaken til dette?

Jeg tror at årsaken er at ledelsen har vært veldig bevisst på å kjøre så åpen prosess som de kan i dette endringsarbeidet at det har veldig bevisst fra ledelsen sin side ellers så kunne man ikke ta innover seg de ønskene som kom inn fra organisasjonen og diskutere dette og tilpasse prosessen til disse innspillene.

Åpenhet for endring:

- Kan du beskrive hva du legger i «åpenhet for endring» og hva dette betyr for deg i hverdagen, spesielt opp mot endringsprosesser som du har vært en del av.

I åpenhet for endringer tror jeg at forståelsen for endring må være på plass, og den må kommuniseres og informeres veldig tydelig ellers så har du et problem fra dag 1, og den forståelsen tror jeg var tilstede, derfor har jeg som nevnt i stad problemer med å skjønne troverdighet til lokal leder men lite forståelse for de felles målene, jeg mener de fellesmålene må være på plass og kommuniseres ut tydelig og først når det er gjort vil organisasjonen være med på prosessen og har en positiv opplevelse av den fordi da har man forståelse for hele prosessen, jeg tror det er nøkkelen til hele endringsprosessen å kommunisere det klart og tydelig veldig tidlig.

- Resultatene viser en lav score på organisasjonens evne til å identifisere rot årsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser, hva tror du er årsaken til dette?

Er det som skal være triggeren for en endringsprosess, det at organisasjonen skal finne rot årsaken til en situasjon. jeg vil si nei, jeg vil si at årsaken til å gjennomføre en slik prosess som jeg sa nettopp at det er et bedriftsbehov, den må tilpasse seg produksjonsvolum og man må gjennomføre en del tiltak

for å gjennomføre det. Jeg har mindre forståelse for at hele organisasjonen som skal skjønne rot årsak til ett eller annet.

- Undesøkelsen viser lav score på hvordan bedriften håndterer konflikter, hva mener du er bakgrunnen for resultatet?

Jeg vet for lite om det for konflikter på personal nivå er konfidensielle saker og kommuniseres ikke ut, det kommer verken inn i ledergruppa eller i de andre fora, så det har jeg lite kommentar til egentlig.

- Det fremkommer at bedriften har noe å jobbe med angående innovativ kultur og aktiviteter, hva tror du er årsaken til denne lave scoren, har du noen synspunkter på hva som skal til for å bedre dette?

Jeg kan se hvor det kommer fra at det har vet lite fokus på innovasjon som sådan siden man har hatt et stabilt produkt og stabil kunde masse gjennom mange år, man har tro på status quo. Men jeg også påstå at organisasjonen gjennom veldig mange år har også sett mindre behov for å forbedre de interne prosessene. Når det gjelder det prosessmessige og fagmessige tror jeg vi har hvilt på vår laurbær i mange år rett og slett. Men det man har sett de siste årene at det har skjedd en endring spesielt i prosessen i Hommedal der en har sett at det mange forbedringer på mange områder fordi det har kommet inn personer som ikke nødvendig vis hviler på sine laurbær men sjekker ut alternative prosess måter, alternative måter å forbedre produksjonen. der har vært en endring over tid og spesielt forbedring de siste 5-7 årene.

Litt ny blod, litt ny fagkunnskap, litt ny åpenhet, litt ny vilje til å sjekke ut endringsmuligheter

- Det fremkommer at bedriften ikke har effektive kommunikasjonskanaler, kjenner du deg igjen i dette? Har du forslag til hvordan dette kan bli bedre?

Jeg har en oppfattelse av at alle slike undersøkelser så får alltid tilbakemeldinger på at man kan kommunisere bedre. Jeg har aldri hørt om en undersøkelse som ikke sier det, har aldri opplevd noen som har sagt at kommunikasjonen har vært god nok, spør du noen om kommunikasjonen kunne vært bedre så vill 98% sagt at det kunne vært bedre.

- Hvordan kan bedriften jobbe med øke forståelsen for sine endringsprosesser? (50/50 svar)

Som nevnt tidligere når man har vært gjennom en endringsprosess, så vil jeg være mer bevisst på å sjekke hvordan den ble gjennomført, hva var negativt, og kunne ha det å peke på ved neste runde, slik gjorde vi det den gangen nå har vi tatt lærdom av det, vi kommer til å gjøre dette bedre, da tror jeg organisasjonen vil se at man er villig til tilpasse seg og være åpen til innspill og forvente at det også skal skje fremover. At organisasjonen ser at de har mulighet til å påvirke og bli hørt.

Er det viktig å få gehør eller en arena hvor man får spilt inn? Det er to forskjellige ting?

Jeg er enig det er to skiller der, men jeg tror det går et hakk videre opp om det man spiller inn blir tatt hensyn til i slike prosesser.

Dimensjon av Klarhet

- Hvilken betydning mener du motivasjon og tilgjengelige ressurser har å si for endringsprosesser?

Det er en forutsetning at ressurser er tilgjengelig, man kan ikke gjøre noe uten det. Hana har vi sett at det bare er å pøse på med ekstra oppgaver i tillegg til at de ansatte skal gjøre jobben som vanlig. Slik at i flere tilfeller er det ikke ressurser tilgjengelig. Og hvis man gjør de tilgjengelig slik at de må jobbe litt ekstra så blir ofte en negativ erfaring. Motivasjonen vil da gå ned mot null

- Undersøkelsen viser høy oppslutning blant de i lederstilling at dem som påvirkes av endringene vil ha den nødvendige motivasjonen og energien til å bidra positivt, men lav oppslutning når gjelder å ha nok ressurser for gjennomføring. Hva tror du er årsaken til dette?
- Ref. spørsmålet over, for ikke ledere er det lav score for både motivasjon og ressurser. Hva tenker du om denne forskjellen?

Det er ikke overraskende, forventes at man skal ha nok ressurser tilgjengelig, men de er jo ikke tilstede og det oppleves som stor frustrasjon nedover i organisasjonen. Så det er en stor negativ sak akkurat dette.

Hvis man tenker generelt om de endringsprosessene man har hatt her, er det personell og materiell?

Det er materiell jeg først og fremst tenker på, organisasjonstilpasningen krever ikke så stor tilgjengelighet ned i organisasjonen. Mens Hana prosjektet krever stor tilgjengelighet i organisasjonen og jobbe konkret med tilpasninger opplæringen og det er der problemet ligger

Målinger for endringer og ansvarlighet

- Resultatene viser lav oppslutning angående målinger for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen kjenner du deg igjen i det? Hva er årsaken og hva vil du anbefale bedriften å gjøre?

Jeg tror at de som svarer at det er lav score tror jeg henger sammen med at det ikke er ansett så vesentlig å utfører målinger av den typen.

Har de ansatte rundt i organisasjonen mulighet til å spille inn behov til endringer som forslags kasser?

Det er et godt poeng, egentlig tror jeg det ikke er tilstede, det vi snakket om isted at det er stor involvering i organisasjonstilpasningen, det var strukturert gjennom foreningene, og de passet på å få innspill fra sine så det gikk den veien. Ved innførsel av Hana har det aldri vært en systematisk tilbakemelding, det har ikke vært mulighet for organisasjonen til å komme med innspill hvordan dette skal gjøres, eller gjennomføres, eller målt.

- Lav oppslutning angående målinger av kundetilfredshet hva tror du er årsaken til dette?

Vi har en håndfull med kunder og bedriften er så langt fra kundene som mulig og salgsorganisasjonen sitter ute i konserten ikke lokalt. Lav score angående kunderelasjoner overrasker meg ikke, toppledelsen som sitter i konsernet er i Dallas og følger opp kundene, der har vi ingen påvirkning eller kunderelasjon overhode.

Slik har det alltid vært

- God oppslutning angående ivaretagelse av ressurser og imøtekommelse av tidsfrister, kjenner du deg igjen i dette og hva er årsaken?

Organisasjonsendringen ble gjennomført i henhold til tidsfristene, med Hana er stryk, der har det vært forsinkelser ikke uker, ikke på mnd men år, fullstendig kollaps.

Oppsummerende spørsmål:

Om du ser tilbake på en endringsprosess som er gjennomgått, hvordan vil du oppsummere den?

-Fikk du nok informasjon? (av hvem, hvordan for mye/lite)

- Hadde du en aktiv rolle i prosessen?

Mindre aktiv i organisasjonstilpasningen, 100% involvert i prosessen med ledergruppa. Det som ble gjort på avdelingene bel håndtert der.

Når det Hana har jeg vært involvert fra dag 1, så der jeg har førsthåndkunnskap

- Dine kollegaer, tror du de har den samme oppfattelsen som deg?

I ledergruppa så tror jeg det, det er såpass takhøyde i den gruppa for det, men når det gjelder resten av organisasjonen som søylene viste ligger de nok litt bak, men så sitter det alltid mer informasjon i ledergruppa.

- Hvilke tanker har du om tematikken endringsklarhet, hvordan en bygger og øker klarhet?

Jeg har ikke noe mer å supplere her, viktig å kommunisere gjennom hele prosessen men kanskje hatt en bedre oppfølging i etterkant enn det som er gjort tidligere.

- Hva vil din anbefaling være om en skulle styrke/øke endringsklarheten i organisasjonen ytterligere?

Evalueringen av prosessene med å benytte det som læring i kommende prosesser

- Hva tenker du om det med å bygge endringsklarhet, hvordan tror du en på best mulig kan lykkes med det?

Mener du her at organisasjonen letere skal ta endringer innover seg?

Her tenker jeg at det er en del prosesser som er nødvendig å gjennomføre og at man tar med seg evalueringen og kommuniserer dette utad. Da gjør du organisasjonen bedre til å ta innover seg og håndtere endringer over tid.

- Hvilke kommentarer har du til undersøkelsene som vi nå har gjennomført?

Synes det har vært greit

Kommentarene jeg har til det er at når jeg gjennomførte undersøkelsen og svarte på spørsmålene så hadde jeg to veldig ulike prosesser for meg, hvilke av dem skulle jeg relatere det til da det var to prosesser som pågikk på samme tid.

Avslutningsspørsmål:

Til sist, hva tror du endringskompetansen ved Titania har og si for bedriftens prestasjoner i fremtiden?

Jeg tror at enkelte ganger kan en endringsprosess være smertefull og tung å dra gjennom, men jeg tror at det setter bedriften bedre i stand til å tilpasse seg markedet og fremtiden. Jeg tror det oppfattes av mange som tungt, men jeg mener det er helt nødvendig for bedriftens suksess fremover.

Da tolker jeg det slik at det nødvendig for å være rigget for bedriftens prestasjoner,

Det er klart gjør du ingenting går du bakover.

*Vedlegg 7, Dybdeintervju ved Titania objekt 4***Demografi:**

Tilhørighet (Admin, oppredning eller gruve)	Oppredning
Kjønn	Mann
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)	35-45
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar) (Ja/Nei)	Nei
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	Høyere utdanning
Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)	10-20
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Titania? (0, 1-2, 3-4, >4)	3-4

Tidligere endringserfaringer:

- **Kan du fortelle oss hva du legger i endringsprosesser og endringsklarhet?**

Akkurat det med endringsklarhet synes jeg er et litt vanskelig ord. Men det med endringsprosesser må jo være en pågående endring og hvordan bedriften og de ansatte takler situasjonen. Med endringsklarhet skal jeg være ærlig å si at jeg ikke har en god forklaring på det ordet.

Ok, men har du noen tanker om ordet?

Det må være hvordan en oppfatter endring, er en endring klar, klarer en å oppfatte hva en endring er, det er hva jeg tenker om ordet, men vet ikke om det er det som stemmer.

- **Kan du starte med å fortelle om dine erfaringer med endringsprosesser generelt, og spesielt ved Titania? (Gjerne med noen eksempler)**

Jeg har vært ansatt ved bedriften igjennom 17 år, og har vært med på en del endringer på avdelingen. Jeg har hele perioden hatt tilhørighet til den samme avdelingen. Avdelingen har i perioden byttet leder og hvor avdelingen rapporterer mot hele 4-5 ganger. Avdelingen har gått fra å rapportere til andre avdelinger, og i perioder rapportert direkte til direktøren, vedlikeholdssjef og nå i siste tiden med rapportering til oppredning sjef. En kan jo si at en har vært med på en del endringer, og mitt inntrykk er at folk stort sett er med på endringer om endringen går over litt tid, men ikke for lang tid. Avgjørende er involvering, at de ansatte får medvirke til egen hverdag. Men så har en noen tilfeller hvor det er riktig at endringen bare blir implementert uten noe innvirkning. Svaret er egentlig ganske så komplekst, og det finnes muligens ikke noe fasit svar.

Som et oppfølgingsspørsmål, tror du at det i forkant er gjort gode nok vurderinger i forkant om det legges opp til medvirkning eller ei ved bedriften?

Nei, det tror jeg ikke, jeg tror det er mer tilfeldig de ganger de ansatte blir involvert.

- **Basert på resultat så har bedriften både positive og negative erfaringer med endringer (60% positiv/40% negativ erfaring) kan du nevne noen momenter som er utslagsgivende for om en endring skulle bli positiv eller negativt oppfattet?**

Om folk får en følelse om å bli involvert tror jeg at opplevelsen blir mer positiv, medvirkningen trenger nødvendigvis ikke bli hensyntatt, men at de føler seg hørt når det skal implementeres endringer som vil påvirke arbeidsdagen deres.

Veldig ofte så blir det sett mot andre avdelinger, folk er veldig opptatt av at det skal være likt mellom avdelingene, uansett om endringen er positiv eller negativ. Alle ønsker likt, og vil bli behandlet likt. Det tror jeg er et viktig moment.

- **Hva mener du skal til for å bedre fremtidige endringsprosesser?**

Det er det med involvering, jeg har selv veldig tro på at folk må føle seg involvert, så er det ikke nødvendigvis så viktig at de faktisk får det slik som de ønsker seg. Men det at de blir hørt på.

Videre har jeg eksempler fra bedriften der hvor det legges opp til involvering, alle får gitt sin mening, dette er vel og bra. Men lite skjer i etterkant. Mulig bare noen Ytters få blir involvert i etterkant og lite blir implementert. Det å legge opp til denne massive involveringen uten at det faktisk skjer noe i ettertid, gjorde ting kanskje verre enn om en ikke la opp til involvering i det hele tatt.

Lederstøtte:

- **Hvilke tanker har du rundt lederskap og lederens rolle i endringsprosesser?**

Om du skal skape en endring i organisasjonen må du først opparbeide deg tillit som leder i organisasjonen. Jeg tror at om du først klarer å opparbeide deg tillit i organisasjonen så klarer du fint å lede an en endring. Jeg tror du kommer langt med tillit. En gjensidig tillit mellom leder og medarbeidere. Det å ikke ha troen på selve endringen tror jeg at du allerede har feilet. Lederen må selv ha troen på budskapet.

- **Resultatet viser at ledere både engasjerer seg og bidrar i endringsprosesser, samtidig som endringer støttes, hva tror du er årsaken til dette?**

Årsaken til at en leder bidrar, er vel at han selv ønsker å gjøre en god jobb. Og så er det vel slik at om du har valgt å ta på deg en lederposisjon så har du som oftest interesse i det å lede, og i faget lederskap.

- **Hva tror du kan være årsaken til at det ikke er skapt et klart bilde av fremtiden for bedriften? (78% nei)**

Det tror jeg handler veldig mye om hvilke perioder spørsmålet ble stilt i, hvor en var midt oppi en uavklart nedbemanningssituasjon. Om spørsmålet hadde blitt stilt bare noen år tidligere når en satte produksjonsrekorder, ville nok resultatet vært helt annerledes. Slik at resultatet på dette spørsmålet henger i sammen med situasjonen bedriften var i på tidspunktet undersøkelsen ble gjort. Nå i dag er fokuset mer at hvordan en skal opprettholde driften med å produsere mindre, og et mindre fokus på fremtiden og mer et «overlevelses» fokus.

Troverdig lederskap:

- **Hva er for deg en troverdig leder, og hvilken rolle spiller troverdighet synes du i endringsprosesser?**

Min generelle oppfatning er at lederen må leve ut budskapet i virkeligheten og ikke bare komme med ord. « walk the talk».

- **Resultatene viser god oppslutning om sin nærmeste leders troverdighet, men oppnår mindre respons angående troverdighet om hvordan man oppnår felles målsetninger, hva tror du er årsaken til dette?**

Jeg tror at noen kanskje kjenner seg på sidelinjen og gjerne forbigått. At det noen som fler at de ikke får delta i endringsprosessen. Og kanskje ikke et optimalt samarbeid mellom avdelingene, en sitter litt på hver sin «haug». En har muligens ikke en veldig god felles målsetning.

- **Hvordan mener du at en på en best mulig måte kan man forbinde toppledere i konsernet med resten av organisasjonen?**

Min erfaring er at en med tilfeldigheter møter på folk fra toppledelsen i konsernet. Men utover dette er blir det gjort noen besøk her på bedriften, hvor det blir gitt informasjon. Videre ser jeg at det er praktisk vanskelig å få til tettere forhold på grunn av størrelsen på konsernet.

- **Undersøkelsen viser god respons på at det er takhøyde for å lytte til bekymringer og støtte angående endringer, hva mener du er årsaken til dette?**

Jeg oppfatter det selv som om hvis du har en bekymring så blir du lyttet til.

Åpenhet for endring:

- **Kan du beskrive hva du legger i «åpenhet for endring» og hva dette betyr for deg i hverdagen, spesielt opp mot endringsprosesser som du har vært en del av.**

I åpenhet for endring legger jeg i at hvor åpen jeg selv er å ta innover meg endringer i den stillingen jeg er ansatt i. I hverdagen tar jeg ting som det kommer, og er generelt positiv til endringer som kommer, ikke uansett hva det innebærer. Situasjonen til bedriften (i nedgangstider) gjør at de ansatte er mer på tilbudssiden og ønsker å tilpasse seg.

Vi har vært igjennom endringer i både gode og dårlige tider, generelt kan jeg si at prosessene har vært tyngrer i gode tider. Muligens det er graden av hvor nødvendig endringen føles.

- **Resultatene viser en lav score på organisasjonens evne til å identifisere rot årsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser, hva tror du er årsaken til dette?**

I istedenfor å ta ting med roten så langer en heller til en svær ting. Jeg mener at det henger i sammen med konfliktskyhet. Denne konfliktskyheten er ikke spesiell for Titania, men er en del av den Norske kulturen vår. Jeg tror at det er kulturen vi har i Norge som er årsaken til dette.

- **Undesøkelsen viser lav score på hvordan bedriften håndterer konflikter, hva mener du er bakgrunnen for resultatet?**

Egentlig det samme som jeg svarte i forrige spørsmål. Det er den norske kulturen. Og denne konfliktskyheten står nok sterkere i bygde Norge hvor alle kjenner alle. Her er kanskje de involverte naboer eller bor i samme gaten. Men på større plasser går en gjerne ikke hjem og møter sjefen som nabo.

- **Det fremkommer at bedriften har noe å jobbe med angående innovativ kultur og aktiviteter, hva tror du er årsaken til denne lave scoren, har du noen synspunkter på hva som skal til for å bedre dette?**

Jeg tror at resultatet her henger i sammen med at måten forslag skal rapporteres inn på er endret, de vet faktisk ikke at det fremdeles går an å komme med forslag. Så noen er nok irritert på at de tror at dette har forsvunnet. Jeg personlig føler at om en har noen gode ideer blir disse satt pris på.

- **Det fremkommer at bedriften ikke har effektive kommunikasjonskanaler, kjenner du deg igjen i dette? Har du forslag til hvordan dette kan bli bedre?**

Jeg kjenner meg ikke igjen i beskrivelsen, men nå sitter jeg også i en slik posisjon at jeg er godt informert. Jeg hører fra de på gulvet at de fra tid til annen klager på manglede informasjon, men da henger det ofte sammen med at de vil ha informasjon om saker de ikke har noe med å gjøre, at de ikke skal ha den informasjonen. Vi har kanaler som via infosenter og e-post blir sendt ut, direktøren reiser rundt til hver avdeling ila året og informerer. Så jeg mener at dette henger i sammen med at folk vil ha mer informasjon om saker de ikke har noe med å gjøre.

- **Hvordan kan bedriften jobbe med å øke forståelsen for sine endringsprosesser? (50/50 svar)**

Da er vi tilbake til involvering. Jeg mener at folk må få en oppfatning av at de er involvert/ de blir hørt. Det er viktig at de tidlig blir informert og hvor nødvendig det er. Jeg tror videre lederne sammen må samkjøres slik at planer og strategier blir bedre samordnet slik at en går mer i takt. Dette for å bryte ned litt det der med å sitte på hver sin haug.

Dimensjon av Klarhet

- **Hvilken betydning mener du motivasjon og tilgjengelige ressurser har å si for endringsprosesser?**

Jeg tror vi ofte havner dit at det brukes som en unnskyldning på at vi ikke har ressurser. Det smitter da ofte også, når den ene har det travelt og mangler ressurser, kommer også den neste og sier det samme. Jeg mener at det er viktig å motivere til at vi bruker de ressursene vi har.

Det er også viktig som tidligere nevnt at lederen er godt samkjørt slik at en er tro mot endringsinitiativet.

- **Undersøkelsen viser høy oppslutning blant de i lederstilling at dem som påvirkes av endringene vil ha den nødvendige motivasjonen og energien til å bidra positivt, men lav oppslutning når gjelder å ha nok ressurser for gjennomføring. Hva tror du er årsaken til dette?**

Det er tilbake til det fokuset som er skapt ved bedriften der hvor vi ikke har ressurser. Dette er en gjenganger der hvor det blir konkludert/klaget over at vi ikke har ressurser. Ressurser har gjerne blitt et «trumfkort».

- **Ref. spørsmålet over, for ikke ledere er det lav score for både motivasjon og ressurser. Hva tenker du om denne forskjellen?**

Denne kjenner jeg meg ikke igjen i. De jeg er borti opplever jeg har høy motivasjon.

Målinger for endringer og ansvarlighet

- **Resultatene viser lav oppslutning angående målinger for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen kjenner du deg igjen i det? Hva er årsaken og hva vil du anbefale bedriften å gjøre?**

Spørreundersøkelsen som nå er gjennomført, er vel gjerne et bra tiltak. Ellers har jeg ikke noe godt svar. Når det kommer til oppfølging tror jeg informasjon og åpenhet er veldig viktig.

- **Lav oppslutning angående målinger av kundetilfredshet hva tror du er årsaken til dette?**

Bedriftens ansatte har ikke noe forhold til kunden. Folk har mer et forhold til hva produktet brukes til i som sluttprodukt (tilsetning i maling etc.)

- **God oppslutning angående ivaretagelse av ressurser og imøtekommelse av tidsfrister, kjenner du deg igjen i dette og hva er årsaken?**

Generelt blir tidsfrister møtt, og når de ikke møtes er det god forståelse for at de ikke møtes.

Oppsummerende spørsmål:

Om du ser tilbake på en endringsprosess som er gjennomgått, hvordan vil du oppsummere den?

Organisasjonstilpasningen var veldig grei. God kommunikasjon og en godt formidlet årsak har gjort dette til en god prosess.

- Fikk du nok informasjon? (av hvem, hvordan for mye/lite)**

Ja, jeg synes det var gitt god informasjon, men jeg var da i en posisjon jeg fikk mer enn andre.

- **Hadde du en aktiv rolle i prosessen?**

Ja.

- **Dine kollegaer, tror du de har den samme oppfattelsen som deg?**

Nei det tror jeg ikke, jeg vet at noen mener at de har fått for lite informasjon.

- **Hvilke tanker har du om tematikken endringsklarhet, hvordan en bygger og øker klarhet?**

Informasjon er viktig, og at de føler seg involvert er viktig.

- **Hva vil din anbefaling være om en skulle styrke/øke endringsklarheten i organisasjonen ytterligere?**

Lederne må samles oftere og løfte i lag. Ikke sitte på hver sin haug. Slik at en bygger opp et felles fundament for lojalitet til beslutningene.

- **Hva tenker du om det med å bygge endringsklarhet, hvordan tror du en på best mulig kan lykkes med det?**

Det handler om ett felles løft, en må bygge tillit og en må bygge felleskap igjennom at lederne står sammen. Rett informasjon må ut, nødvendigvis ikke all informasjon.

- Hvilke kommentarer har du til undersøkelsene som vi nå har gjennomført?

Veldig interessant undersøkelse. Jeg synes at den åpner litt rund det hele med endringer og endringsprosesser. Det var faktisk merkelig å tenke igjennom hva jeg egentlig mener om disse tingene.

Avslutningsspørsmål:

Til sist, hva tror du endringskompetansen ved Titania har og si for bedriftens prestasjoner i fremtiden?

Jeg tror det er veldig viktig. Jeg tror det vil i fremtiden vil ha veldig mye å si. Når en tenker om ordene som endringskompetanse og språket som blir brukt rundt temaet må vi ta til oss. Det vil være viktig for oss i fremtiden.

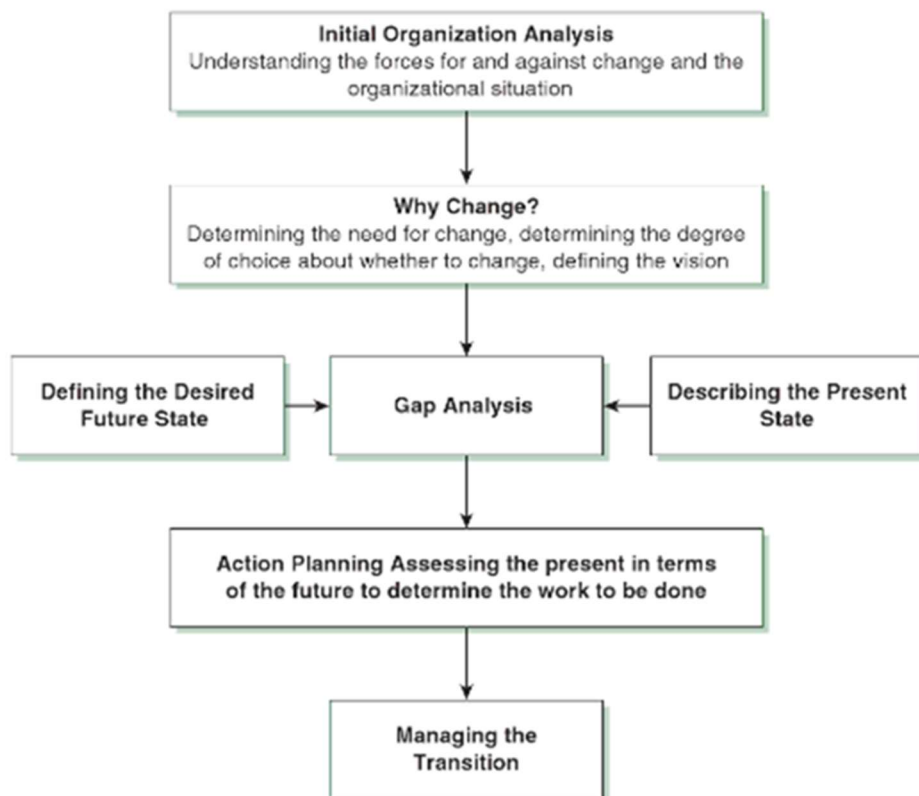
Vedlegg 8, detaljert oversikt på forbedringer inne de ulike teamene for praktikere i bedriften.

Tema	Styrke	Forbedringsmuligheter	Aktivitet	Litteratur
Tidligere endringserfaringer	Mye kompetanse og erfaringer med endringsprosesser både i bedriften og fra tidligere arbeidsgivere	Gaps analyse før man starter prosessene Hvilken Kommunikasjonsstrategi skal benyttes Vurder hvilke prosesser som pågår samtidig Kulturanalyse	Evaluerer av tidligere prosesser som læring Hvem informerer om hva og hvor og når Gjennomføringsplan og tidsplan Beskriv nåværende kultur i bedriften	Armenakis,Harris og Mossholder (1993), Lewin (1947a/b), Kotter (1995) Cawaley, Deszca og Ingols (2016)
Lederstøtte	Lojale ledere Engasjerte og motiverte Gode ledere God innsikt i det som innebærer å oppnå troverdighet, trygghet og tillit	Felles målsetninger tilknyttet overordne mål forenkles Den enkeltes rolle og innvirkning på medarbeidere Forklar hvordan endringen støtter opp visjon Koordiner med ledere i organisasjonen Hvordan er situasjonen ut i organisasjonen	Bryt opp i del aktiviteter som den enkelte kan forholde seg til Forklar hvorfor endringen er viktig Bevisst gjøring av alle roller og medvirkning / rammer Involvere alle ledere og deres rolle i kommende endring Forankre endring mot visjon Er det nok ressurser «Walk the talk»	Armenakis,Harris og Mossholder (1993), Lewin (1947a/b), Kotter (1995) Cawaley, Deszca og Ingols (2016)
Troverdig lederskap	Troverdige ledere God relasjon mellom ansatte og	Kommunikasjonsstrategier Samkjøring av ledere i	Evaluerer av prosessen med involverte Forenkling og tydelig	Ford, Ford og D`Amelio (2008),Armenakis,Harris og Mossholder(1993),Griffin(1987),Raffert (2013), Kotter og Schelsinger(1979)

	<p>nærmeste leder Kjenne organisasjonen Trygghet og tillit forankret</p>	<p>nedbemanningsprosesser Danne seg et helhetsbilde av organisasjonen Informasjonsflyt med konsern Kultur holdninger /adferd</p>	<p>kommunikasjon om felles målsetninger Ressurvaluering/samkjøring Kartlegg kulturen Vurder Informasjonsflyt og hyppighet ut i organisasjonen</p>	<p>Cawaley, Deszca og Ingols (2016)</p>
<p>Åpenhet for endringer</p>	<p>Gode systemer for å følge opp arbeidsmiljøet Takhøyde for å ta opp saker Kort avstand til leder</p>	<p>Konflikthåndtering Skille privat/arbeid Løse opp i en satt kultur Innovative aktiviteter Informasjons flyt Innovative aktiviteter Kommunikasjonstrategier</p>	<p>Fokus på holdninger og adferd Gjennomgang av prosessen for konflikthåndtering i bedriften Definere hva innovative aktiviteter kortsiktige/langsiktige Læring fra tidligere prosesser Retningslinjer for forbedringsarbeid Læring fra tidligere prosesser Roller i endringsprosesser</p>	<p>Ford, Ford og D`Amelio (2008),Armenakis,Harris og Mossholder(1993),Griffin(1987),Raffert (2013), Kotter og Schelsinger(1979) Cawaley, Deszca og Ingols (2016)</p>
<p>Dimensjoner av klarhet</p>	<p>God kompetanse på hva som bidrar til motivasjon og tillit</p>	<p>Åpne prosesser på vurderinger Ressurs tilgang Oversikt pågående prosesser</p>	<p>Organisering av endringsprosesser store og små Hva forventes av de enkelte ansatte</p>	<p>Ford, Ford og D`Amelio (2008),Armenakis, Harris og Mossholder(1993) Cawaley, Deszca og Ingols (2016)</p>
<p>Belønning for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)</p>	<p>Åpent for alle å diskutere utviklingsmuligheter</p>	<p>Informere om muligheter Tilgang på ressurser</p>	<p>Kompetanse planer Tydeliggjøre retningslinjer forslag kasse Innvirkning på resultater</p>	<p>Cawaley, Deszca og Ingols (2016)</p>

Målinger for endringer og ansvarlighet	Tydelige tids rammer og ansvarlighet	Ingen kunde relasjon Undersøkelse om endringsprosesser	Informasjon om kunder Spørreundersøkelser og oppfølging Fokus på mulighet og medvirkning Informasjon om kunder	Cawaley, Deszca og Ingols (2016)
--	--------------------------------------	--	---	----------------------------------

Vedlegg 9, Bechard og Harris gapsanalyse (Cawsey, Deszca og Ingols; 2007)



Vedlegg 10, Data fra spørreundersøkelsen

	Resprnr ->	1	2	3	6	7	8	10	12	13	14	15
Demografi		G	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Tilsvarende (Admin, oppdring eller frue)						Admin				Admin		
Kjønnet		M	M	M	M	M	M	M	M	M	K	M
Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)		35-45	35-45	35-45	>45	>45	35-45	>45	35-45	>45	35-45	>45
Leder stilling (Lederstilling med personalansvar (JA/NEI)		NBI	JA	NBI	NBI	NBI	JA	JA	NBI	NBI	NBI	NBI
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)		UNI	UNI	UNI	Fagbrev	VGS	Fagbrev	UNI	UNI	Fagbrev	UNI	VGS
Hvor mange år har du jobbet ved Triaia (0-5, 5-10, 10-20, >20)		10-20'	5-10'	5-10'	20	>20	>20	10-20'	10-20'	10-20'	5-10'	>20
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Triaia? (0-1, 2, 3-4, >4)		1-2'	>4	1-2'	1-2'	>4	1-2'	3-4'	1-2'	3-4'	3-4'	1-2'
Endringstiltak												
Tidligere endringstiltak												
1. Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?	Resultat	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
2. Har organisasjonen alltid hatt negative opplevelser med endringer?	Hvis ja ->1	-1	-1	0	-1	0	0	1	-1	0	-1	0
3. Er fremtiden i organisasjonen mørkere og forsvunnet?	Hvis ja ->1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0
4. Om du svarte nei på spørsmålet over, synes du da at fremtiden i organisasjonen er negativ og lyslyst?	Hvis ja ->2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Synes du at det virker som om organisasjonen "hviler på sine laurber"?	Hvis ja ->1	0	0	0	-1	-1	1	0	0	-1	0	-1
Ledertiltak												
6. Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringstiltak?	Hvis ja ->2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2
7. Er det sløppt er klart "bolde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?	Hvis ja ->1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
8. Er etter din mening din nærmeste leders suksess avhengig av endringer som slutt?	Hvis ja ->1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
9. Har din nærmeste leder noen årlige, viktige målingstiltak som opp mot tidligere endringstiltak?	Hvis ja ->1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0
Dimensjoner av kultur												
Trovendighet i lederskap												
10. Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som trovendig?	Hvis ja ->1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
11. Klarer din nærmeste leder på en trovendig måte visé hvordan man oppfører de felles målsettingene?	Hvis ja ->1	2	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
12. Er organisasjonen i stand til å skille seg ut og beholde dyktige og respektfulle endringstiltak?	Hvis ja ->2	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0
13. Er din nærmeste leder i stand til å knytte toppledere med resten av organisasjonen?	Hvis ja ->1	2	1	1	1	0	0	0	2	1	0	0
14. Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foretalte endringen som generert etnet for hele organisasjonen?	Hvis ja ->2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15. Vil fortalte til endring bli vurdert på en slik måte av din nærmeste leder?	Hvis ja ->2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Apnehet for endring												
16. Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedring?	Hvis ja ->1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17. Er det kultur ved bedring for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendige sette inn nødvendige tiltak?	Hvis ja ->1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
18. Har organisasjonen evne til å identifisere og løse problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger eller utfordringer innenfor organisasjonens områder?	Hvis ja ->1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
19. Er kulturen ved bedring slik at en ikke kan stole på noen, som resulterer i dårlig kommunikasjon og organisatoriske sløser mellom avdelinger?	Hvis ja ->1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0
20. Er din nærmeste leder villig eller ikke i stand til å endre på rutiner og tradisjoner eller kulturelle holdninger?	Hvis ja ->1	1	1	1	-1	1	-1	1	0	1	0	0
21. Går det an å endre på rutiner og tradisjoner i form av bekymringer eller styrer?	Hvis ja ->1	1	0	1	0	0	-1	0	-1	0	0	1
22. Behandles konflikter løst med fokus på løsninger?	Hvis ja ->1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0
23. Blir konflikter overrett eller begravet?	Hvis ja ->1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0
24. Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordres det til innovative aktiviteter?	Hvis ja ->1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?	Hvis ja ->1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
26. Vil fortalte endring bli sett på som positiv for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?	Hvis ja ->2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
27. Vil fortalte endring bli sett på som nødvendig av dem som ikke besitter en lederposisjon?	Hvis ja ->2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0
Dimensjoner av kultur												
28. Troe de som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige energien og motivasjonen til å bidra positivt?	Hvis ja ->2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2
29. Troe de som blir påvirket av endringen at det er tidspunkt for å endre seg?	Hvis ja ->2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Behov for endring (Utviklingsmuligheter, utdanning, nye fagver)												
30. Er det utfordrende systemer som hindrer bedring av innovasjon og endring i organisasjonen?	Hvis ja ->1	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
31. Fokuserer bedringssystemet eksklusivt på korttidlige resultater?	Hvis ja ->1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0
32. Blir folk trykret når de teller i forløp på å endre seg?	Hvis ja ->1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0
Målinger for endring og ansvar												
33. Finnes det gode målinger til å måle fremdriften for å endre og oppfølging av prosessen?	Hvis ja ->1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
34. Om du svarte ja på spørsmålet over, hvilke organisasjonsdataene som er samlet inn?	Hvis ja ->1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
35. Hvilke organisasjonskulturrelaterte?	Hvis ja ->1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
36. Hvilke organisasjonskulturrelaterte?	Hvis ja ->1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Total poeng		24	16	31	3	16	9	17	8	11	19	20

	Demografi	Resultat	18	19	20	21	22	24	26	27	28	29	33
	Timenigret (Admin, oppredning eller gruve)		O	Admin	G	O	Admin	G	Admin	O	O	O	Admin
	Kjøn		K	M	M	M	M	M	K	M	M	M	M
	Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)		>45	25-35	>45	>45	35-45	>45	>45	>45	>45	35-45	35-45
	Leder stilling (Ledertilling med personalsvar) (Ja/Nei)		Nei	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja
	Utdanningnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)		Uni	Uni	Uni	Fagbiv	Uni	Uni	Uni	Fagbiv	Uni	Fagbiv	Uni
	Hvor mange år har du jobbet ved Titania (0-5, 5-10, 10-20, >20)		>20	0-5	>20	>20	10-20	>20	>20	>20	>20	10-20	5-10
	Hvor mange andre arbeidsgivere under Titania? (0, 1-2, 3-4, >4)		3-4	2-4	3-4	3-4	2-4	1-2	2-4	2-4	1-2	2-4	
	Endringssjikt												
	Tidligere endringserfaringer												
	1. Har organisasjonen generert positive erfaringer med endring?	Resultat	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	
	2. Har organisasjonen nylig hatt negative opplevelser med endring?	Hvis ja +1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
	3. Er stemningen i organisasjonen, nuntet og positiv?	Hvis ja +1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	
	4. Om du skulle nei på spørsmålet over, synes du da at stemningen i organisasjonen er negativt eller positiv?	Hvis ja +1	0	-2	-2	-2	0	0	0	-2	0	0	
	5. Synes du at det virker som om organisasjonen "hivler på sine laurbær"?	Hvis ja -1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	
	Ledertilste												
	6. Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringssjiktet?	Hvis ja +2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	
	7. Er det klart et klart "bilde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?	Hvis ja +1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	
	8. Er etter din mening din nærmeste leders sikrest utbredte av endringen som slik?	Hvis ja +1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	
	9. Har din nærmeste leder noen ganger vist mer enn de rette opp mot tidligere endringssjiktet?	Hvis ja -1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	
	Dimensjoner av klårhet												
	Troverdighet												
	10. Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som troverdig?	Hvis ja +1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	
	11. Klærer din nærmeste leder på en troverdig måte vis hvordan man oppfører de felles målsetningene?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
	12. Er organisasjonen i stand til å tilveie seg og beholde drage og respektere "endringssjiktet"?	Hvis ja +2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	
	13. Er din nærmeste leder i stand til å knytte kopplene med resten av organisasjonen?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
	14. Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foreslåtte endringen som relevant for hele organisasjonen?	Hvis ja +2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	
	15. Vil forslaget til endring bli vurdert på en slik måte av din nærmeste leder?	Hvis ja +2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	
	Apnehet for endring												
	16. Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedrift?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
	17. Er det kultur ved bedriften for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendige sette inn nødvendige tiltak?	Hvis ja +1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	
	18. Har organisasjonen evne til å identifisere og drage til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser?	Hvis ja +1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	19. Er kulturen ved bedriften slik at en ikke kan stole på noen, som resultater i dårlig kommunikasjon og organisatoriske sløse mellom avdelinger?	Hvis ja -1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	
	20. Er din nærmeste leder utilite eller ikke i stand til å endre på grunn av tradisjon eller kulturelle i bedriften?	Hvis ja +1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	
	21. Går det muligst for de ansatte å bli utrykk for sine meninger i form av bekymringer eller stjern?	Hvis ja +1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	
	22. Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?	Hvis ja -1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	
	23. Blir konflikter oversett eller bagateliser?	Hvis ja +1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	
	24. Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordres det til innovative aktiviteter?	Hvis ja +1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
	25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?	Hvis ja +2	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	
	26. Vil foreslått endring bli sett på som positivt for organisasjonen, av de som ikke består en lederposisjon?	Hvis ja +2	0	2	0	0	2	2	2	0	0	2	
	27. Vil foreslått endring bli sett på som nødvendig av den som ikke består en lederposisjon?	Hvis ja +2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	2	
	Dimensjoner av klårhet												
	28. Troer du som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige erfaring og motivasjonen til å bidra positivt?	Hvis ja +2	0	2	0	0	2	2	2	0	2	2	
	29. Troer du som blir påvirket av endringen, at det vil gi deg på noe ressurser for å gjennomføre endringen?	Hvis ja +2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	
	Bekjennelse for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)												
	30. Er det utfordrende systemer som hindrer deltagelse av innovasjon og endring i organisasjonen?	Hvis ja +1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
	31. Fokuserer belønningssystemet ekskludert på korttidsresultater?	Hvis ja +1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	
	32. Blir folk kritiseret når de følger i forkant på å endre seg?	Hvis ja -1	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	
	Miljøer for endring og ansvarlighet												
	33. Finnes det gode miljøer tilgjengelig for å videre behovet for endring og oppfølging av prosessen?	Hvis ja +1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	
	34. Om du skulle ja på spørsmålet over, hvilke organisasjon disse som er samlet inn?	Hvis ja +1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	
	35. Hvilke organisasjon understøtter endring?	Hvis ja +1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	36. Kater endringssjiktet å ivareta ressurser og tilstedeværelse i mellomens tidfrister?	Hvis ja +1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
	Total poeng		3	22	5	4	25	27	26	2	15	18	

Demografi	Resultat	34	36	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
Tilsvarende (Admin, oppredning eller gruve)	G	G	G	Admin	O	Admin	O	Admin	O	G	Admin	O	O
Kjøn	M	M	M	K	M	M	M	K	M	M	M	M	M
Alder (18-25, 26-35, 36-45, >45)	26-35	>45	>45	>45	>45	35-45	>45	35-45	>45	>45	>45	>45	>45
Utdanningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)	NHl	2B	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl	NHl
Hvor mange år har du jobbet ved Trinia (0-5, 5-10, 10-20, >20)	0-5	2D	VGS	2D	2D	0-5	10-20	0-5	10-20	10-20	5-10	2D	2D
Hvor mange andre arbeidsgivere utover Trinia? (0-1, 2, 3-4, >4)	1-2	3-4	3-4	3-4	3-4	3-4	1-2	1-2	2A	3-4	3-4	1-2	1-2
Indringbarhet													
Indringte endringstyper	Resultat												
1. Har organisasjonen generert positive erfaringer med endring?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
2. Har organisasjonen mottatt negative opplevelser med endring?	Hvis ja -1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1
3. Er fremtiden i organisasjonen mørkere eller lysere?	Hvis ja +1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4. Om du svarte nei på spørsmålet over, synes du da at fremtiden i organisasjonen er mørkere eller lysere?	Hvis ja -2	0	0	0	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0
5. Synes du at det vil være som om organisasjonen "viller på sine egne ben"?	Hvis ja -1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lederskap													
6. Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringstiltaket?	Hvis ja +2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7. Er det skapt et klart "bilde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?	Hvis ja +1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
8. Er etter din mening din nærmeste leders suksess avhengig av endringen som skjer?	Hvis ja +1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
9. Har din nærmeste leder noen andre, vist manglende interesse opp mot tidligere endringprosesser?	Hvis ja -1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
Dimensjoner av klarhet													
Troverdighet i lederskap													
10. Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som troværdig?	Hvis ja +1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
11. Kjenner din nærmeste leder på en troværdig måte hva norden har oppført de ulike miljøtilfellene?	Hvis ja +1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
12. Er organisasjonen i stand til å trokaste seg og beholde styrke og respekt for endringstiltaket?	Hvis ja +2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
13. Er din nærmeste leder i stand til å knytte toppledere med ressurser i organisasjonen?	Hvis ja +1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
14. Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foreslåtte endringen som generert etter for hele organisasjonen?	Hvis ja +2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15. Vil fortalte til endring bli vurdert på en slik måte av din nærmeste leder?	Hvis ja +2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2
Åpenhet for endringer													
16. Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedriften?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
17. Er det kultur ved bedriften for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendig etter inn nødvendige tiltak?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Har organisasjonen evne til å identifisere rotårsak til problemer i organisasjonen, og videre se sammenhenger både utenfor og innenfor organisasjonens omkrets?	Hvis ja +1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
19. Er kulturen ved bedriften slik at en ikke kan stole på noen, som resultater i offentlig kommunikasjon og organisatoriske stiler mellom avdelinger?	Hvis ja -1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0
20. Er din nærmeste leder uansett eller ikke i stand til å endre på grunn av tradisjon eller kulturen i bedriften?	Hvis ja -1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21. Går det an å gjøre for de ansatte å bli utrolig for sine meninger i form av beslutninger eller saker?	Hvis ja +1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
22. Behandler konflikter åpent med fokus på løsninger?	Hvis ja +1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
23. Blir konflikter oversett eller bagatellert?	Hvis ja -1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0
24. Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordrer det til innovative aktiviteter?	Hvis ja +1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1
25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?	Hvis ja +1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
26. Vil foreslåtte endringer fremsettes bli sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke berøres i lederposisjon?	Hvis ja +2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27. Vil foreslåtte endringer bli sett på som nødvendige av dem som ikke berøres i lederposisjon?	Hvis ja +2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Dimensjoner av klarhet													
28. Hvor da som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige erfarings og motivasjonen til å bidra positivt?	Hvis ja +2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29. Hvor da som blir påvirket av endringen at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre endringen?	Hvis ja +2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	2	2	0
Behov for endring (Utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)													
30. Er det vellykkede systemer som berører behovet av innovasjon og endring i organisasjonen?	Hvis ja +1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
31. Fokuserer bedriftens systemer eksplisitt på kortfristete resultater?	Hvis ja -1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0
Målinger for endringer og ansvaret													
33. Hvor da som blir påvirket av endringen for å vurderer behovet for endringer og oppfølging av prosessen?	Hvis ja +1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
34. Om du svarte ja på spørsmålet over, bruker organisasjonen dataene som er samlet inn?	Hvis ja +1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
35. Kjenner organisasjonen kundetilfredshet?	Hvis ja +1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
36. Kjenner organisasjonen å ha flere ressurser og støtte i uti medlemskretsene i bedriften?	Hvis ja +1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total poeng		26	21	30	9	10	17	23	7	16	24	24	22

	Demografi		Resp.nr ->	48	49	50	51	52	53	54	55	56
	Tilberedning (Admin oppredning eller ruvel)			G	O	G	Admin	Admin	O	Admin	G	O
	Kjønn			K	K	M	K	M	K	M	M	K
	Alder (18-25, 25-35, 35-45, >45)			35-45	>45	35-45	>45	>45	35-45	>45	>45	>45
	Leder stilling (Lederstilling med personalansvar (JA/NEI)			NHJ	NHJ	NHJ	JA	JA	NHJ	JA	JA	NHJ
	Undervisningsnivå (Grunnskole, videregående, høyere utdanning)			UHI	Fagbrev	Fagbrev	UHI	VGS	Fagbrev	UHI	VGS	VGS
	Hvor mange år har du jobbet ved Trinia (0-5, 5-10, 10-20, >20)			0-5	>20	10-20	>20	10-20	Fagbrev	UHI	10-20	10-20
	Hvor mange andre arbeidsgivere utover Trinia? (0-1, 2, 3-4, >4)			>4	3-4	1-2	3-4	3-4	3-4	3-4	3-4	3-4
	Endringsklarhet											
	Tidligere endringsforlinger											
	1. Har organisasjonen generert positive erfaringer med endring?			1	0	1	1	0	1	1	1	0
	2. Har organisasjonen nylig hatt negative opplevelser med endringer?			0	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0
	3. Er stemningen i organisasjonen, munter og positiv?			1	0	1	1	0	0	1	1	0
	4. Om du svarte nei på spørsmålet over, synes du da at stemningen i organisasjonen er negativ og kynisk?			0	-2	0	0	-2	-2	0	0	0
	5. Synes du at det virker som om organisasjonen "hivler på sine lårbein"?			0	0	0	0	-1	0	0	-1	0
	Ledersyn											
	6. Er din nærmeste leder direkte involvert og støtter endringsarbeidet?			2	0	2	2	2	2	2	2	2
	7. Er det sagt et klart "bilde" av fremtiden som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer?			0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. Er etter din mening din nærmeste lederss synlige av endringen som skje?			0	0	1	1	0	0	1	1	0
	9. Har din nærmeste leder noen gang vist manglende støtte opp mot tidligere endringsprosesser?			0	-1	0	0	0	0	0	0	0
	Dimensjoner av klarhet											
	Troverdig lederskap											
	10. Fremstår din nærmeste leder i organisasjonen som troverdig?			1	0	1	1	1	1	1	1	1
	11. Kjenner din nærmeste leder på en troverdig måte via hvordan man oppfører de felles møtetreffene?			0	0	1	1	0	1	1	1	1
	12. Er organisasjonen i stand til å vitne om seg og beholde dyktige og respektfulle endringsledere?			0	0	1	1	0	0	0	1	1
	13. Er din nærmeste leder i stand til å knytte toppledere med resten av organisasjonen?			0	1	1	1	0	1	1	1	0
	14. Er det sannsynlig at din nærmeste leder ser på den foreslåtte endringen som generert et behov for hele organisasjonen?			2	2	2	2	2	2	2	2	2
	15. Vil foreslått endring bli vurdert på en slik måte av din nærmeste leder?			2	0	2	2	2	2	2	2	2
	Apenhet for endringer											
	16. Har organisasjonen systemer for å følge med på arbeidsmiljøet ved bedriften?			1	0	0	1	0	1	1	1	1
	17. Er det kultur ved bedriften for å følge med på arbeidsmiljøet, og om nødvendig, sette inn nødvendige tiltak?			1	0	1	1	0	1	1	1	1
	18. Har organisasjonen evne til å identifisere rotårsaker til problemer i organisasjonen, og videre å sammenhengende både utenfor og innenfor organisasjonens omgivelser?			1	0	0	1	0	1	1	0	1
	19. Er kulturen ved bedriften slik at en ikke kan stole på noen, som ressurser i drift, kommunikasjon og organisatoriske sliker mellom avdelinger?			0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0
	20. Er din nærmeste leder villig eller ikke i stand til å endre på grunn av tradisjon eller kulturen i bedriften?			0	0	0	0	0	0	0	0	0
	21. Går det muligst for de ansatte å gi uttrykk for sine meninger i form av bekymringer eller risiko?			1	0	1	1	1	1	1	1	1
	22. Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?			0	-1	0	0	0	-1	0	0	0
	23. Blir konflikter oversett eller bagatellisert?			0	-1	0	0	0	-1	0	0	0
	24. Har organisasjonen en innovativ kultur, og oppfordrer det til innovative aktiviteter?			0	0	1	0	0	0	0	0	0
	25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå?			0	0	1	1	1	0	0	0	0
	26. Vil foreslåtte endringer generelt bli sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?			2	0	0	0	0	0	0	0	0
	27. Vil foreslått endring bli sett på som nødvendig av dem som ikke besitter en lederposisjon?			2	0	0	2	0	0	0	2	2
	Dimensjoner av klarhet											
	28. Tor de som blir påvirket av endringen, at de har den nødvendige energien og motivasjonen til å bidra positivt?			2	0	0	2	2	0	0	2	2
	29. Tor de som blir påvirket av endringen at det er tilgjengelig på nok ressurser for å gjennomføre endringen?			0	2	0	0	0	2	2	0	0
	Bekreftning for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros, gaver)											
	30. Er det vellykkende systemer som ivaretar beklanning av innovasjon og endring i organisasjonen?			0	0	0	0	1	0	1	1	0
	31. Fokuserer belønningssystemet eksplisitt på kortblikte resultater?			0	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1
	32. Blir folk kritisert når de feiler i forsink på å endre seg?			0	0	0	-1	0	-1	0	0	0
	Målinger for endringer og ansvarsforhold											
	33. Finnes det gode målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av prosessen?			0	0	0	0	0	0	0	0	1
	34. Om du svarte ja på spørsmålet over, bruker organisasjonen dataene som er samlet inn?			0	0	0	0	1	0	0	0	1
	35. Måler organisasjonen kundetilfredshet?			0	0	0	1	1	1	1	1	0
	36. Klarer organisasjonen å ivareta ressurser og tilstrekkelig investeringer i drift?			1	0	1	1	1	1	1	1	1
	Total poeng			18	-3	18	21	10	11	18	19	20