

Fra pølsebod til konsern

En casestudie av en endringsprosess hos

TK Gruppen AS



Aina Lehmann og Fredrik Abrahamsen Deilkås

Kandidatnummer 9385 og 9365

Masteroppgave i endringsledelse

Våren 2020



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Aina Lehmann og Fredrik
Abrahamsen Deilkås

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Chris Rønningstad

Tittel på masteroppgaven: Fra pølsebod til konsern – En casestudie av en endringsprosess i
TK Gruppen AS

Engelsk tittel: From Nothing to Something – A Case Study of a Change Process in TK
Gruppen AS

Emneord: Endringer, endringsledelse,
organisasjonsendring

Sidetall: 93

+ vedlegg/annet: 6

Stavanger, 15.06.2020

.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Vi fant tidlig ut at vi ønsket å skrive en masteroppgave som spisset seg inn mot en konkret endringsprosess som vi kunne studere nøye. Etter å ha skrevet en bacheloroppgave for samme organisasjon i 2018, ble det diskutert et mulig samarbeid ved en eventuell masteroppgave. To år etterpå har vi skrevet en masteroppgave som på mange måter er en fortsettelse fra hvor vi satt strek ved bacheloroppgaven. Ideene som ble utvekslet for to år tilbake, har nå resultert i en masteroppgave.

Mye skjer i løpet av to år, og vi mener vi har blitt mer erfarne og trygge i vårt arbeid med studiet. Dette har gitt oss en ro i arbeidet med masteroppgaven, og skriveprosessen har vært preget av godt samarbeid, god arbeidsfordeling og konstruktive diskusjoner. Selvfølgelig har det vært utfordringer som har dukket opp underveis, og ingen kunne vel sett for seg de følgende korona-viruset har fått for verden. Samtidig skal vi være glad for at vi tidlig kom i gang med skriveprosessen, og derfor fikk ikke korona-situasjonen de store konsekvensene for vår oppgave.

Vi ønsker å rette en stor takk til TK Gruppen for at vi igjen fikk muligheten til å skrive for denne spennende virksomheten. Samtidig vil vi rette en ekstra takk til administrerende direktør Olav Anders Stople for hans samarbeidsvilje og åpenhet i arbeidet med oppgaven.

Helt til sist vil vi takke vår veileder, Chris Rønningstad, for god hjelp og veiledning gjennom hele skriveprosessen. Han har vært tilgjengelig for oss på alle kanaler, og har gitt oss konstruktive og oppklarende tilbakemeldinger.

Sammendrag

Endringsprosesser og omstillinger er blitt en del av hverdagen til de aller fleste. Ansatte og ledere i dagens organisasjoner må forholde seg til en verden som preges av kontinuerlig endring. Over halvparten av dagens endringsprosesser mislykkes i forhold til de forhåndsbestemte suksesskriterier. Årsaken er svært ofte at de som er ansvarlige for endringsprosessen har manglende evne og kunnskap om å lede endringsprosesser. Endringsledelse har derfor aldri vært mer aktuelt enn hva det er i dag. For hvilke faktorer er det som bør ligge til grunn for å gi best mulige forutsetninger for å lykkes med en endringsprosess?

Hensikten med denne studien er å søke kunnskap om hvilke faktorer som bør være tilstede i en organisasjon, for å gi best mulige forutsetninger for en vellykket endringsprosess. Dette har blitt gjort ved å søke kunnskap om de ansattes og ledelsens tanker og vurderinger av endringsprosessen som omhandler en omstrukturering av organisasjonen for å bli et konsern. Studien tar sikte å styrke eller svekke eksisterende teoretiske antakelser om hvilke faktorer som bør være tilstede og som kan påvirke endringsprosesser.

Forskningsmetoden som anvendes i denne studien, er en kvantitativ tilnærming. Utvalget har bestått av de ansatte og ledelsen, i to tilfeldig utvalgte avdelinger i casevirksomheten TK Gruppen AS. Datainnsamlingen har foregått ved bruk av en elektronisk spørreundersøkelse. Årsaken til at denne form for metode ble valgt var på grunn av muligheten for å få et datagrunnlag bestående av atskillig flere respondenter enn hva som hadde vært mulig ved bruk av kvalitativ metode.

Funnene som har kommet frem i studien peker på at faktorer som forståelse, forankring og forpliktelse er svært sentrale og avgjørende i endringsprosesser. Funnene er med på å styrke blant annet Schiefloes antakelser om forutsetninger som må være tilstede for å lykkes med organisasjonsendringer. Samtidig indikerer studiens funn på at disse faktorene i større grad henger sammen enn først antatt. Dette er det mest sentrale funnet i studien. Studien viser at det er helt essensielt at det dannes en forståelse for endringsprosessen. Dersom forståelse ikke er

til stede, vil det være vanskelig å skape forankring og forpliktelse til en endringsprosess blant de ansatte.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 Problemstillinger	2
1.2 Strukturering av oppgaven	3
1.3 «Fra pølsebod til konsern» - Historien om TK Gruppen AS	4
2 Teori	7
2.1 Innledning	8
2.2 Historisk overblikk	9
2.3 Ulike former for endring	9
2.4 Teorirelevans	10
2.5 Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer	13
2.5.1 Forståelse	14
2.5.2 Forankring	15
2.5.3 Forpliktelse	16
2.6 Kotters åtte steg	17
2.6.1 1. Skape forståelse for endringen – krisefølelse	17
2.6.2 2. Etablere et retningsgivende team – koalisjon	18
2.6.3 3. Utforme visjon og strategi	18
2.6.4 4. Formidle visjon og strategi	19
2.6.5 5. Myndiggjøring	19
2.6.6 6. Etablere kortsiktige gevinster – milepæler	19
2.6.7 7. Gjennomføre forbedringer	20
2.6.8 8. Forankre endringene i organisasjonen	20
2.7 Lewins modell for endring	21
2.8 Sammenstilling av endringsmodellene til Lewin og Kotter	22
2.9 Omstillingskurven	23
2.10 Avslutning	25
3 Metode	27
3.1 Metodisk tilnærming	27
3.2 Analyseenheter og utvalgsstrategi	28
3.3 Forskningsetiske vurderinger	29
3.4 Variablenes målenivå	30
3.5 Gjennomføring av undersøkelse	30
3.6 Analysestrategi	31
3.7 Validitet	32
3.8 Reliabilitet	33
3.9 Generalisering av funn	34
3.10 Frafallsanalyse	35
3.11 Drøfting av valg av metode	37
3.12 Å studere en organisasjon vi kjenner godt	38
3.13 Hvordan oppfatninger kan påvirkes	41

4	Presentasjon av funn og analyser.....	44
4.1	Funn på ansattnivå.....	44
4.1.1	Felles forståelse og forankring.....	45
4.1.2	Forpliktelse	46
4.1.3	Planlegging, organisering og gjennomføring.....	48
4.1.4	Åpenhet.....	49
4.1.5	Kommunikasjon.....	50
4.1.6	Resultat og måloppnåelse	51
4.2	Analyse.....	51
4.2.1	Bivariat regresjonsanalyse med variablene forståelse og begrunnelse .	52
4.2.2	Bivariat regresjonsanalyse med variablene forståelse og aksept for mål	53
4.2.3	Bivariat regresjonsanalyse med variablene forpliktelse og ansvarliggjøring	55
4.2.4	Multivariat regresjonsanalyse	56
4.3	Funn på ledernivå	57
4.3.1	Felles forståelse og forankring.....	58
4.3.2	Forpliktelse	58
4.3.3	Planlegging, organisering og gjennomføring.....	59
4.3.4	Åpenhet.....	59
4.3.5	Kommunikasjon.....	60
4.3.6	Resultat og måloppnåelse	60
5	Drøfting av funn.....	62
5.1	Forskningsspørsmål 1 - Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?	63
5.2	Forskningsspørsmål 2 - Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?	72
5.3	Forskningsspørsmål 3 – Samsvarer de ansattes vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?	81
5.4	Kausalitet.....	83
6	Avslutning.....	86
6.1	Konklusjon	86
6.2	Noen praktiske råd.....	89
6.3	Studiens begrensninger.....	91
6.4	Forslag til videre forskning	92
6.5	Epilog	93
7	Litteraturliste.....	94
	Vedlegg.....	96
	Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	96
	Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse	98
	Vedlegg 3 – Bivariat regresjonsanalyse.....	105
	Vedlegg 4 – Bivariat regresjonsanalyse.....	106
	Vedlegg 5 – Bivariat regresjonsanalyse.....	107
	Vedlegg 6 – Multivariat regresjonsanalyse.....	108

Figurliste

Figur 1 - TK Gruppens avdelinger	4
Figur 2 - Omsetningsutvikling.....	5
Figur 3 - Konsernstruktur	6
Figur 4 - Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer	13
Figur 5 - Lewins modell for endring	22
Figur 6 - Omstillingskurven illustrerer hvordan endring skjer i fire faser	24
Figur 7 - Svarfordeling "Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt"	45
Figur 8 - Svarfordeling "Det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres"	46
Figur 9 - Svarfordeling "Man har klart å skape en felles forståelse for hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt"	46
Figur 10 - Svarfordeling "Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen" ...	47
Figur 11 - Svarfordeling "Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen"	47
Figur 12 - Svarfordeling "Jeg var viktig for at endringsprosessen skulle bli vellykket	48
Figur 13 - Svarfordeling "Endringsprosessen har vært preget av åpenhet"	49
Figur 14 - Svarfordeling "Jeg har opplevd usikkerhet om egen jobbsituasjon underveis i prosessen" ..	49
Figur 15 - Svarfordeling "Hvor fornøyd er du med resultatet av endringsprosessen?"	51

Vedleggsliste

Vedlegg 1	– Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	96
Vedlegg 2	– Spørreundersøkelse	98
Vedlegg 3	– Bivariat regresjonsanalyse.....	105
Vedlegg 4	– Bivariat regresjonsanalyse.....	106
Vedlegg 5	– Bivariat regresjonsanalyse.....	107
Vedlegg 6	– Multivariat regresjonsanalyse	108

1 Innledning

Harvard Business Review offentliggjorde for et par år siden en undersøkelse som konkluderte med at «70% av alle større endringsprosjekter mislyktes i forhold til de forhåndsbestemte suksesskriterier – og 70% av disse fiaskoene skyldtes igjen manglende endringsledelse» (Nordhaug, Hildebrandt & Brandi, 2007, s. 22). Årsaken ligger svært ofte i de ansvarliges manglende evne til å lede endringsprosesser. Dagens organisasjoner og ledere må forholde seg til en verden som preges av kontinuerlig endring. Dette gjør endringsledelse og evnen til å kunne lede endringsprosesser til en av de viktigste, men samtidig også blant de vanskeligste oppgavene en leder har (Yukl, 2010).

Endringsprosesser og omstillinger har økt i hyppighet i senere tid. Sannsynligheten er derfor stor for at mange av oss vil bli berørt av endringsprosesser av ett eller annet slag i arbeidslivet (Nordhaug et al., 2007). Med andre ord kan man si at i dagens samfunn er endring på mange måter blitt en permanent tilstand. Et konkret eksempel er dagens koronasituasjon, som gjør at svært mange organisasjoner må gjennomgå endringer for å møte nye krav som følge av pandemien. Som følge av at samfunnet stadig er i endring, har det vært en økende interesse for endringsprosesser og endringsledelse de siste tiårene (Nordhaug, et al., 2007).

Dersom en leder har forståelse for motstand mot endringer, kunnskap om ulike faser i en endringsprosess, samt hvor viktig det er å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer, vil det oppleves som større sjanse for at endringene som gjennomføres lykkes (Yukl, 2010). Samtidig kan det være viktig å understreke at endringsledelse også omfatter å vurdere behovet for endring, ikke bare å jobbe for at virksomheten forandrer seg (Ottesen, 2012).

På grunn av at vi lever i en tid hvor omstillinger og endringer er helt nødvendig for å sikre økonomisk overlevelse, har kunnskap om endringer aldri vært mer relevant. Hensikten med denne studien er derfor å søke kunnskap om hvilke faktorer som bør være til stede for å lykkes med en endringsprosess. Hva må være på plass for at en organisasjon skal lykkes med en endringsprosess? Hvilke faktorer kan påvirke utfallet på en endringsprosess? Er det også

en mulighet for at de ansatte og ledelsen i samme organisasjon kan vurdere en endringsprosess ulikt?

Studien vil tilegne seg kunnskap ved å teste teoretiske antakelser rundt en endringsprosess og hvilke faktorer som er til stede. Tidligere forskning viser at forståelse, forankring og forpliktelse er faktorer som virker inn på utfallet av en endringsprosess (Schiefløe, 2013). Det vil bli belyst hvordan parallellen mellom disse faktorene og endringsprosessen kommer til uttrykk i casevirksomheten. Casevirksomheten er to separate avdelinger i konsernet TK Gruppen.

Ettersom endringsprosesser og omstillinger har vist en tendens til økt hyppighet (Nordhaug, et al., 2007), mener vi det er nødvendig, men også viktig å oppnå en forståelse og bevisstgjøring rundt hvilke faktorer som kan være med på å påvirke en endringsprosess i riktig retning.

1.1 Problemstillinger

I denne studien ønsker vi å se nærmere på endringsprosessen som TK Gruppen har vært gjennom. Endringsprosessen omfatter en større omstrukturering som ble satt i gang for å samle alle hel- og deleide selskap inn i et konsern, TK Gruppen AS. På bakgrunn av dette er det utarbeidet følgende overordnet problemstilling for studien:

«Hvordan har TK Gruppen lyktes med endringsprosessen for å bli et konsern?»

Med å lykkes i denne sammenhengen, mener vi å undersøke om ansatte og ledelsen sine oppfatninger av endringsprosessen, passer med de teoretiske antakelsene av hva en god endringsprosess er. Vi ønsker blant annet å undersøke hvorvidt endringsprosessen oppfattes og vurderes ulikt basert på om man er «vanlig» ansatt eller besitter en lederstilling. For å søke svar på dette finner vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål. Disse lyder som følger:

1. Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?

2. Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?

3. Samsvarer de ansatte sin vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?

Det er et diskusjonsspørsmål om vi på bakgrunn av forskningsspørsmål 3 kan si om TK Gruppen har lyktes eller ikke. På en side kan det være vanskelig å argumentere for at det er en teoretisk antakelse at ansatte og ledere må ha samme oppfatning av en prosess for å kunne konkludere den som vellykket. Samtidig argumenterer vi for at det vil være merkelig å fastslå at en endringsprosess ikke er vellykket, dersom både ansatte og ledelsen har samsvarende oppfatninger om at prosessen har vært vellykket. Dersom endringsprosessen på samme tid har lagt til grunn viktige forutsetninger for å lykkes, støttet av teoretiske bidrag, mener vi det er grunnlag for å kunne si noe om TK har lyktes eller ikke.

1.2 Strukturering av oppgaven

Denne studien inneholder seks kapitler. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket som studien bygger på. Her starter studien med en gjennomgang av endring og endringsprosesser. Deretter skriver vi i teorikapitlet om hvilke faktorer som kan påvirke eller være utslagsgivende for om en endringsprosess i en organisasjon lykkes eller ei.

I det tredje kapitlet kommer vi nærmere inn på valg av forskningsdesign og metode. I kapittel fire presenteres studiens funn. Her vil det også bli gjennomført analyser som tar utgangspunkt i de funn som fremkommer i studiens undersøkelse. I det neste kapitlet vil studiens funn og analyser drøftes opp mot gjeldende teori. I det sjette og avsluttende kapitlet oppsummeres studiens funn, og det gis en samlet konklusjon på problemstillingen. Videre legges det frem noen praktiske råd til fremtidige endringsprosesser som er basert på funnene som har fremkommet i denne casestudien. Avslutningsvis skrives det om studiens begrensninger, samt forslag til videre forskning.

1.3 «Fra pølsebod til konsern» - Historien om TK Gruppen AS

Historien om TK Gruppen startet i Haugesund for tretten år siden. I 2007 la EU frem at det skulle innføres krav om det som i dag kalles for yrkessjåførkompetanse (YSK). Disse kravene ville også være gjeldende for alle yrkessjåførere i Norge. På grunn av de nye reglene og kravene som ble innført, ble alle yrkessjåførere pålagt å gjennomføre dokumentert faglig påfyll hvert femte år. Ifølge Statens vegvesen var formålet med å innføre YSK «å heve kompetansen til sjåførene ved å jevnlig tilføre ny kunnskap om de endringer som skjer i samfunnet, regelverket og den teknologiske utviklingen. Samt at sjåførene skal bli mer bevisst på egen kjørestil når det kommer til økonomi og miljøet» (Vegvesen, 2017).

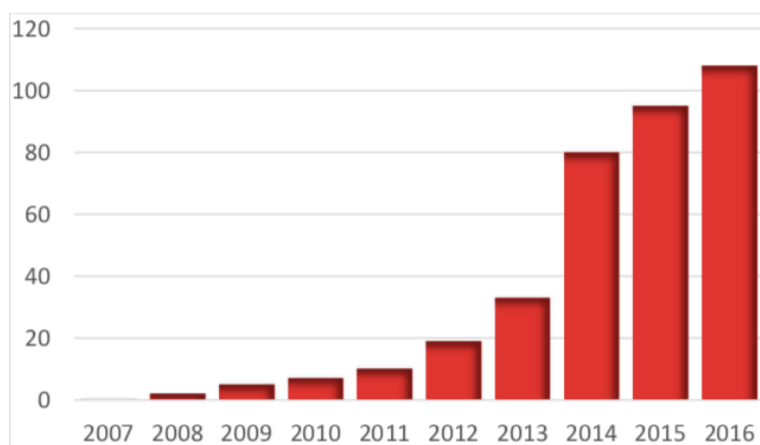
Innføringen av YSK gjorde at et nytt markedsområde ble dannet. «Blue oceans» defineres som markedsområdet hvor det er minimal konkurranse (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnør, 2014, s. 58). Det var nettopp en blue ocean situasjon som oppstod da kravet om YSK ble innført. Fire entreprenører fra Haugesund så muligheten dette utgjorde, og det resulterte i at Transportkompetanse Haugesund AS ble etablert.

I utgangspunktet var tanken at Transportkompetanse skulle tilby YSK-kurs og konsulenttjenester rettet mot transport-, entreprenør- og logistikkbransjen på Haugalandet. Som en følge av at de tidlig kunne tilby tjenester som var svært ettertraktet, opplevde de lav grad av konkurranse. Samarbeid med veletablerte aktører i markedet gjorde at organisasjonen opplevde en betydelig vekst. Etterhvert ytret Volvo Norge et ønske om at Transportkompetanse skulle levere sjåfør opplærings tjenester til dem. Dette førte dermed til at arbeidsfeltet ble utvidet fra Haugalandet til å gjelde hele Norge. Transportkompetanse ble etterhvert en nasjonal, ledende kompetanseleverandør med avdelinger i hele landet spredt fra Kristiansand i sør til Tana i nord.



Figur 1 - TK Gruppens avdelinger

Transportkompetanse opplevde en enorm vekst på svært kort tid. I tillegg til samarbeidet med Volvo Norge, inngikk de etterhvert en samarbeidsavtale med NLF (Norges Lastebileierforbund). Denne gikk ut på at Transportkompetanse ble NLFs hovedsamarbeidspartner og dermed leverandør av blant annet kursløsninger og driftsstøttefunksjoner (NLF, u.å.). For å gi et bilde av veksten de opplevde illustreres organisasjonens omsetningsutvikling fra 2007 og frem til 2016 i tabellen under. Tallene er oppgitt i millioner NOK.

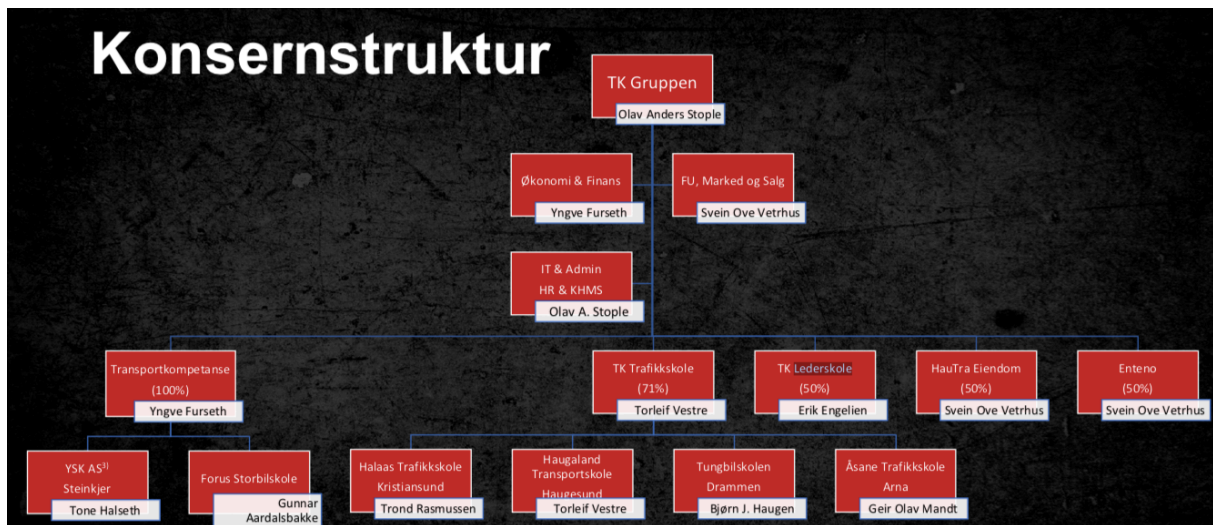


Figur 2 - Omsetningsutvikling

Med den lønnsomme veksten og rasktvoksende utviklingen ble Transportkompetanse kåret til en gasselbedrift fire år på rad fra 2012-2015. I 2015 var det kun én prosent av landets aksjeselskaper som oppnådde denne utmerkelsen (Transportkompetanse, 2015).

Med tiden fikk Transportkomptanse flere datterselskaper, derav Haugaland Transportskole, Tungbilskolen og TK Lederskole for å nevne noen. Det ble etterhvert også foretatt flere oppkjøp av andre selskaper. Med positiv vekst og flere datterselskaper, samt oppkjøp, valgte Transportkompetanse å sette i gang en omstrukturering og utvikling av gruppens selskaper. Dette ble gjort som følge av at et ønske om å fremstå mer samlet, både innad og utad, uavhengig av hvilket selskap en representerte i gruppen (Transportkompetanse, 2018). I utgangspunktet var Transportkompetanse morselskapet, men 01.01.2017 ble konsernet TK Gruppen AS etablert, og er i dag morselskapet. Det er altså denne endringsprosessen og omstruktureringen for å bli et konsern vi ønsker å se nærmere på i denne studien. Vi har valgt å gjøre en avgrensing til to avdelinger i TK Gruppen. De to avdelingene som er inkludert i

denne studien er Transportkompetanse og Haugaland Transportskole. Konsernets organisasjonsstruktur er illustrert i figuren under.



Figur 3 - Konsernstruktur

På kun 10 år har organisasjonen gått fra å være en liten «pølsebod» bestående av fire entreprenører til å bli et veletablert konsern med omkring 200 ansatte fordelt over hele landet. Organisasjonen har i dag sitt hovedkontor lokalisert i Haugesund. TK Gruppen består av både hel- og deleide selskaper, som sammen utgjør Norges største kompetanseleverandør til transportnæringen. Årlig omsetning er anslått til å være omkring 165 millioner NOK.

2 Teori

Det er en fordel å ha kunnskap om ulike faser i endringsprosesser, ulike former for endring, samt hensiktsmessige modeller som kan bidra til å gi økt forståelse for organisatoriske problemer. Dette gjør at man har større sjanser for å lykkes med å gjennomføre endringer i en organisasjon. Vi skal derfor se nærmere på teorier og modeller som kan bidra til å løse endringsprosesser på en god måte. De ulike teoretiske bidragene og rammeverket som det i dette kapitlet vises til, vil utgjøre det teoretiske grunnlaget for drøftingen som kommer senere i oppgaven.

I dette kapitlet skal vi blant annet se på faseteorier og ulike endringsmodeller. Det første teoretiske bidraget vi skal legge frem er hentet fra sosiologen Per Morten Schiefloe, og handler om hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å lykkes med organisatoriske endringer. Vi anser disse forutsetningene som så vesentlige og utslagsgivende i endringsprosesser, at det er disse som i størst grad vil bli vektlagt i studiens kommende drøftingskapittel. Vi skal også presentere en tilnærmet allmenn kjent modell for endring, nemlig Kotter sin berømte åttetrinnsmodell. I tillegg til å se nærmere på faseteorier, vil vi også fokusere på individnivå ved å gjengi Lewins modell for endring, samt Scott og Jaffe sin omstillingskurve.

Innledningsvis vil vi først tydeliggjøre viktigheten av endringsledelse i dagens organisasjoner. Videre vil vi kort utrede for ulike tilnærminger og perspektiver som finnes når det gjelder endring. I denne sammenheng vil det også være hensiktsmessig å belyse at det skilles mellom ulike former for endring når vi snakker om organisasjonsendringer. Vi vil derfor legge frem en kort utredning om dette, før vi etterpå gjør rede for de teoretiske bidragene som er det som danner hovedgrunnlaget for dette teorikapitlet. Det teoretiske rammeverket vil brukes først og fremst for å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg er det de teoretiske bidragene som utgjør grunnlaget for noen teoretiske antakelser som vi gjennom regresjonsanalyser vil undersøke nærmere for.

2.1 Innledning

Virksomheter går gjennom endringer og omstillinger hele tiden. Typiske eksempler kan være fusjon, oppkjøp, endring i organisasjonsstrukturen eller endringer i virksomhetens ledelse (Nordhaug et al., 2007). Felles for alle typer endringer er at man ønsker å forandre en tilstand eller situasjon fra slik den er per i dag. Det kan for eksempel være forbedring av arbeidsmåter, kommunikasjonsflyt, ansvarsfordeling eller rollefordelinger for å nevne noe.

På en annen side kan endringer også være tilpasninger, justeringer eller glidende overganger hvor det kan være vanskelig å sette ett start- eller slutt punkt på endringsprosessen. Ofte er en endringsprosess så kompleks at hele organisasjoner berøres på ulike plan, enten det er gjennom arbeidsoppgaver, medarbeidere, struktur og prosedyre eller gjennom organisasjonskulturen (Nordhaug et al., 2007). Likevel, det er visse forutsetninger som bør ligge til grunn for at endringsprosesser eller planlagte endringer skal lykkes. Dette gjør at det er behov for endringskompetanse. Det er viktig å ha kunnskap om endringsprosesser og hvilke faktorer som spiller inn og som kan være avgjørende for endringsprosessens utfall. For ledere er det også svært viktig å være klar over hvordan deres rolle kan påvirke endringsprosessen.

Endringsledelse handler om mennesker. Nordhaug et al. (2007) påpeker at organisasjoner består av, og utvikles av mennesker og at man derfor må forstå endring i organisasjoner som forandring på mennesker. Det er viktig å understreke at hvert individ er forskjellig og reagerer derfor forskjellig på endringer og omstillinger. «Forandring krever energi, risikovilje, aksept og håndtering av sensitive emner og følelser» (Nordhaug et al., 2007, s. 22).

Ofte går vi mennesker gjennom en form for prosess når vi utsettes for endringer. I starten fokuseres det på hvor godt det eksisterende er, noe som kan resultere i motstand mot endringen og det nye som skal skje. Nordhaug et al. (2007) legger vekt på at mennesker med tiden vil begynne å utforske det nye, og etterhvert engasjere seg i det. Videre påpeker de at hvor fort denne prosessen går avhenger av den enkelte situasjon og individet selv. «De fleste av oss har en naturlig preferanse for det kjente fremfor det ukjente og en motstand mot oppfattende eller reelle trusler mot stabiliteten i våre liv og personligheter» (Nordhaug et al.,

2007, s. 22). De fleste av oss foretrekker nemlig stabilitet og våre vante mønstre. Når det er sagt finnes det likevel mange strategier, teorier og modeller som kan være gode hjelpemidler når vi går gjennom endringsprosesser. I dette kapitlet skal vi se nærmere på noen av disse.

2.2 Historisk overblikk

Vi ønsker å understreke at det finnes ulike tilnærminger og perspektiver når det gjelder endring. Synet på endring har forandret seg mye i løpet av årene. Det skiller i hovedsak mellom en klassisk forståelse og en nyere og mer moderne forståelse som utfordrer og på mange måter problematiserer den klassiske forståelsen.

Klassiske og tradisjonelle forståelser og tilnærminger til organisasjonsteorien har sett på endring som noe som kommer og går, og ikke noe som er bestandig. I den klassiske forståelsen ser man på endring som noe separert. Man tenker at endring er noe som blir igangsatt og gjennomført, før organisasjonen skal bli stabil igjen (Weick & Quinn, 1999). Fra tidligere av har det vært normalt å oppfordre til stabilitet i organisasjoner. Når endringer forekommer var det vanlig å sette inn prosesser for å oppnå stabilitet i organisasjonen igjen.

Det moderne synet på endringsprosesser problematiserer og utfordrer de tidligere klassiske forståelsene ved at endring sees på som en naturlig, kontinuerlig prosess. Tsoukas og Chia (2002) avviker fra den konvensjonelle grunnantagelsen om at organisasjoner skal være stabile, ved å påstå at endringer er over alt, hele tiden. De mener at endringsprosesser er kontinuerlige og pågående prosesser som et resultat av menneskelig samhandling gjennom at man blant annet fortolker, improviserer og lærer.

2.3 Ulike former for endring

Når vi snakker om organisasjonsendringer skiller det ofte mellom det som kalles for episodisk endring og kontinuerlig endring. Episodisk endring kobles ofte opp mot den klassiske og tradisjonelle forståelsen av endringer. Uttrykket brukes, ifølge Weick og Quinn (1999), til å gruppere organisatoriske endringer som har en tendens til å være sjeldne, diskontinuerlige og

bevisste. Denne type endring kalles for episodisk endring ettersom den har en tendens til å forekomme i tydelige perioder, som følge av blant annet teknologi eller utskifting av nøkkelpersonell (Weick & Quinn, 1999).

Kontinuerlig endring kjennetegnes derimot av å være organisasjonsendringer som er pågående og utviklende. Endringen skjer som følge av kontinuerlige oppdateringer av arbeidsprosesser og menneskelig samhandling (Weick & Quinn, 1999). Weick og Quinn (1999) understreker at små kontinuerlige reguleringer som dannes på tvers av enheter, kan kumulere og bidra til å skape vesentlig endring. Kort oppsummert baseres kontinuerlig endring på antagelsen om at alt endrer seg hele tiden. Man tenker organisasjoner utvikles kontinuerlig gjennom gjentakende samhandling basert på responsrepertoarer som improvisasjon, oversettelse og læring¹. Dette gjør at denne formen for endring ofte sees i sammenheng med et nyere og moderne syn på organisasjonsteori.

Vi har nå innledningsvis sett på hvor viktig endringsledelse er blitt i de senere årene. I tillegg har vi kort gjort rede for hovedforskjellene mellom det klassiske og moderne perspektivet på endring. Vi har også tydeliggjort at endring ofte skiller mellom det som kalles for episodisk og kontinuerlig endring.

2.4 Teorirelevans

Før vi legger frem de teoretiske bidragene vil vi først utdype om hvorfor vi har valgt de teoretiske bidragene vi har valgt. Denne studien tar utgangspunkt i Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer, Kotters åtte steg, Lewins endringsmodell, samt omstillingskurven. Hvordan og hvorfor er de teoretiske bidragene interessante og relevante i denne casen? Hva er det som gjør at vi har valgt disse fire bidragene fremfor andre i jungelen av teori på dette området? Før vi går inn på dette kan det være hensiktsmessig å repetere studiens forskningsspørsmål, slik at vi har disse friskt i minnet. Forskningsspørsmålene lyder som følger:

¹ Lars Klemsdal: Tekster som utfordrer klassisk organisasjonsteori, Forelesning ved UiS 26.09.2018.

1. Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?
2. Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?
3. Samsvarer de ansattes vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?

Det er nærliggende for oss å tro at dersom de ansatte vurderer en endringsprosess som vellykket, så ligger det grunnleggende faktorer og kriterier i bunn, som er oppfylt for å få til dette. Med dette i bakhodet, vil det også være naturlig å hevde at dersom mange ansatte opplever en endringsprosess som mislykket, kan det være en eller flere forutsetninger for vellykkede endringsprosesser som ikke har vært innfridd, mener vi. På denne måten ser vi allerede hvorfor de teoretiske bidragene er viktig å redegjøre for, men også ha med seg inn i kommende drøftinger av funn og analyse.

Vi kan for eksempel ta Lewin sin modell og Kotter sine åtte steg for vellykkede endringsprosesser, som vi skal utlede for senere i kapittelet. Hvorfor har vi valgt å ta med disse modellene under våre teoretiske bidrag? Det er nettopp for å kunne ta et konkret eksempel, vår case, å følge og evaluere deres prosess gjennom etablerte og dokumenterte måter for å få vellykkede endringsprosesser på. Sagt på en annen måte, det er en grunn til at disse modellene er noen av de mest anerkjente og populære endringsledelse-modellene i verden i dag. Det er en kjent klisjé, men det er ofte naivt å tro at man kan finne opp kruttet på ny i endringsprosesser.

Det er lett å tenke at Lewins modell for endring og omstillingskurven er to like teorier med mange fellesnevner. Hvorfor har vi da valgt å inkludere begge modellene? Ettersom vi har en litt todelt problemstilling, hvor vi skal se på både hvordan de ansatte og ledelsen vurderer på endringsprosessen, for å så se om vurderingen samsvarer, mener vi det vil være relevant å ha med både omstillingskurven og Lewins endringsmodell. Omstillingskurven hevdes å ha større praktisk verdi enn Lewin sin modell når det gjelder hvordan mennesker reagerer på endring. Derfor mener vi omstillingskurven vil være relevant i sammenheng med de ansattes oppfattelse og vurdering av endringsprosessen, ettersom denne viser hvordan mennesket

gjennom fire reaksjonsmønstre reagerer på endringer som de ikke selv har ønsket, planlagt eller valgt.

På en annen side er det ledelsen som har planlagt og valgt å gjennomføre endringen og vil derfor nødvendigvis ikke gå gjennom de samme reaksjonsmønstrene som omstillingskurven presenterer. Dette gjør at vi anser Lewin sin endringsmodell som relevant å ta med i denne sammenheng, da denne i større grad henvender seg mot det å forstå og planlegge organisasjonsendringer. Lewin sin modell er derfor kanskje mer aktuell for ledelsen i organisasjonen hvor man ønsker å sette i gang en endringsprosess. Modellen til Lewin kan her være et hjelpemiddel for de som er ansvarlige for gjennomføring av organisasjonsendringer, da den viser hvilke faser man møter på og hvilken rekkefølge det bør gjøres i for å gi størst sannsynlighet for å lykkes med endringene. Dette er argumentene som er lagt til grunn som gjør at vi først og fremst velger å bruke plass på både omstillingskurven og Lewin sin endringsmodell, men også anser dem begge to som vesentlige modeller i caset om TK Gruppen.

Ved at vi har et kjent og solid teoretisk rammeverk å vurdere TK Gruppens endringsprosess opp imot, kan vi drøfte og vurdere funn opp mot hva teorien til Schiefloe og Kotter anbefaler virksomheter å gjøre. Ble det skapt forståelse for endringen? Ble det satt klare mål for endringsprosessen? Har TK satt en klar visjon for arbeidet sitt? Ble de ansatte informert i tilstrekkelig grad? Dette er helt sentrale spørsmål, og det er spørsmål som er godt forankret i de teoriene vi har valgt oss ut. Samtidig er dette spørsmål vi i stor grad har mulighet til å diskutere videre i drøftingskapitlet vårt, ved hjelp av de svarene vi har fått fra studiens undersøkelse.

På samme tid kan teoriene være til støtte for oss i våre drøftinger og videre anbefalinger til virksomheten. Hvis det kommer frem i våre funn at kommunikasjonen rundt endringen har vært for svak, kan dette være noe TK må ta på alvor i videre arbeid med endringer. Vi kan da bruke teoribidragene som grunnlag for våre anbefalinger, og vise til store mengder forskning som underbygger de anbefalinger vi kommer med. På denne måten kan også casestudien vår bli en form for revisjon og evaluering for TK, noe som vi mener vil gagne TK ved senere

endringsarbeid. I denne sammenhengen kan det være hensiktsmessig å dra frem et begrep som kalles for *deduktiv tilnærming*. Deduktiv tilnærming er at vi har teori om et fenomen som vi ønsker å teste riktigheten/holdbarheten til (Sander, 2019). Det er nettopp dette vi i denne studien ønsker å gjøre ved å teste våre teoretiske antakelser mot endringsprosessen i TK.

Vi har nå lagt frem begrunnelser for hvorfor vi har valgt de fire teoretiske bidragene vi har gjort. Videre vil vi nå gjøre rede for de teoretiske bidragene som denne studien bygger på.

2.5 Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

Den første modellen vi ønsker å presentere er Schiefloe sine forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer. For å få en oversikt over hva modellen inneholder, har vi tatt et utklipp av modellen i figurform (Schiefloe, 2013).



Figur 4 - Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

Hensikten med å ta med denne figuren, er at vi ønsker å gjøre det enklere intuitivt å forstå når vi videre skal skrive om de ulike forutsetningene i modellen.

Schiefloe (2013) fremhever at det er mange endringsprosesser som mislykkes, og som ikke resulterer i verken bedre resultater eller mer vellykkede organisasjoner. Han understreker likevel at det også er mange endringsprosesser som er vellykkede. Vellykkede endringsprosesser har gjerne fire kjennetegn som er helt sentrale. Disse fire kjennetegnene er:

forståelse, forankring, forpliktelse og planlegging. Det blir fremhevet at dersom man skal få med seg de ansatte til å medvirke og slutte opp om endringsprosessen, er spesielt forståelse, forankring og forpliktelse svært sentrale forutsetninger (Schiefloe, 2013). Vi skal nå gå nærmere inn på hver av de fire forutsetningene, som Schiefloe hevder danner grunnlaget for vellykkede organisasjonsendringer.

2.5.1 Forståelse

Hva menes med forståelse i denne modellen? Det Schiefloe (2013) trekker frem som et viktig aspekt i forståelsesbegrepet er at de ansatte har noenlunde like tanker og forståelse av hvilke utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor. På samme tid bør de ansatte også ha sammenfallende tanker om hva man bør gjøre for å møte disse utfordringene og mulighetene som finnes for virksomheten. Hva vil dette si? Schiefloe trekker frem at det er viktig for en organisasjons suksess at det er samsvar mellom de interne egenskapene i virksomheten og de ytre arbeidsbetingelsene. Dette blir ofte omtalt som «contingency theory» på engelsk, ifølge Schiefloe (2013). Ytre arbeidsbetingelser kan være globalisering, teknologiske utfordringer og nye utfordringer som kan henge sammen med miljø og klima, for å nevne noen typiske eksterne utfordringer (Schiefloe, 2013).

Likevel, Schiefloe (2013) fastslår at forståelse i denne sammenhengen også handler om forholdet internt i organisasjonen. Hva er virksomhetens sterke og svake sider? Hva er vi gode på? Hva er vi mindre gode på? Hvor godt takler vi de eksterne utfordringene? At de ansatte har en felles forståelse og oppslutning rundt slike spørsmål, vil være med på å avgjøre i hvor stor grad endringsprosesser vil lykkes. Dette er et poeng, da felles forståelse danner grunnlaget for oppslutning om delte visjoner og mål, hevder Schiefloe (2013).

Vi har nå sett på hva Schiefloe (2013) trekker frem som viktige aspekter under forståelse i denne sammenhengen. I lys av dette, skal vi nå videre på forutsetningene om forankring og forpliktelse.

2.5.2 Forankring

Forutsetningen om forankring handler om, ifølge Schiefloe (2013), at de målsetninger, visjoner og beslutninger om å starte på og gå inn i en endringsprosess, er aksepterte og delt av viktige aktører. Hvem karakteriseres som viktige aktører i denne sammenhengen? Med viktige aktører menes her alle de som en endringsprosess er direkte eller indirekte avhengige av. Det er i all hovedsak ledere og medarbeidere som er berørte og viktige bidragsyttere i en endringsprosess.

Schiefloe (2013) trekker frem at forankring ofte bare er mulig dersom de ansatte har tillit til organisasjonen og deres ledere. Dette gjelder med hensyn til kompetanse, men også når det gjelder gjennomføringskraft og intensjonene bak endringsprosessen. I tillegg er det et viktig moment at de ansatte får en opplevelse av at de vil bli tatt vare på og har en fremtid i organisasjonen.

Hvordan foreslår Schiefloe at man sikrer at de ansatte nettopp får denne opplevelsen av å bli tatt vare på og at de har en fremtid i virksomheten? Stikkord i denne sammenhengen er åpne prosesser, tillitsbygging og tilrettelegge for medvirkning og utvikling for de ansatte. Om en endringsprosess bærer preg av å være «lukket» og hvor man i liten grad inkluderer de ansatte, vil man typisk få reaksjoner fra ansatte hvor det uttrykkes skepsis og tanker om skjulte agendaer og beslutningsprosesser fra ledelsen sin side.

Videre i artikkelen skriver Schiefloe (2013) at det ofte er slik at de ansatte forventer å få informasjon fra sin nærmeste leder. Et kjent problem i endringsprosesser kan være at endringsbudskap som kommer fra toppledelsen forvitrer når budskapet skal sendes «nedover» i organisasjonshierarkiet. Schiefloe påpeker viktigheten av at ledere på ulike nivåer gjentar og videreformidler endringsbudskapet som kommer fra høyere oppe i organisasjonen. Hvis ikke dette gjøres, vil effekten av budskapet raskt forvitte og miste effekt, mener Schiefloe. Han bruker en metafor for å beskrive hvordan informasjonen om endringsbudskapet bør spres i organisasjonen. Schiefloe trekker frem et spiralprinsipp, hvor forståelse og forankring sprer seg som ringer i vannet, men uten at det forsvinner noe kraft underveis.

For å avrunde hva gjelder forutsetningen om forankring, påpeker Schiefloe (2013) at både forståelse og forankring krever tid. Det tar tid å samles om et felles begrepsapparat og samle seg som organisasjon. Hva er vi gode på? Hva er våre styrker? Det tar også tid å fordøye og ta innover seg planer og målsettinger. Schiefloe (2013) mener at det man ofte opplever er at ledere er for utålmodige. Ofte har de ansvarlige for endringsprosessen, det kan være ledere eller andre i sentrale posisjoner, hatt god tid på å planlegge en endringsprosess. Det kan ofte være at de har hentet hjelp i prosessen også, fra fagkyndige konsulenter for eksempel. Likevel, når disse ideene og prosessene skal presenteres for de ansatte, forventer ledere at de ansatte i løpet av noen timer skal forstå og akseptere et budskap de selv har brukt måneder eller år på å fordøye.

2.5.3 Forpliktelse

Den siste forutsetningen vi vil ta med fra Schiefloes forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer er forpliktelse. Hva legger forfatteren i forutsetningen om forpliktelse i denne sammenhengen? Forpliktelse i vellykkede endringsprosesser handler om at alle endringsprosessen gjelder for, *opplever* at de har et ansvar og en rolle for å få gjennomført endringen på en så god måte som mulig (Schiefloe, 2013).

Hvordan oppstår forpliktelse? Schiefloe (2013) skriver at forpliktelse oppstår ved at de ansatte ansvarliggjøres i prosessen, ved at planer og tiltak blir fulgt opp og at det er en tydelig sammenheng mellom det lederne sier de skal gjøre og det som faktisk blir gjort. Samtidig er det et viktig poeng at de ansatte følges opp under endringsprosessen, i form av at de får tilbakemelding på arbeidet de gjør og at det finnes eller opprettes positive incentiver. Positive incentiver trenger ikke nødvendigvis å være bonusordninger eller andre økonomiske belønninger. Schiefloe (2013) påpeker at symbolske incentiver som for eksempel muligheten for kompetanseheving, positiv feedback og anerkjennelse også har stor betydning.

Vi har nå gjennomgått Schiefloe (2013) sin teori om forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer og skal videre se på Kotters åtte steg for vellykkede

organisasjonsendringer. Det er et klart fellestrekk for teoriene, og det er oppfordringen om å skape en *felles forståelse og forankring*.

2.6 Kotters åtte steg

I dette avsnittet skal vi gå nærmere inn på John Kotter sine åtte steg for en vellykket endringsprosess. Vi skal gjennomgå trinn for trinn, og gi en kort utledning om hva hvert trinn inneholder og hvilken betydning det har for en vellykket endringsprosess. Likevel, først kan det være hensiktsmessig å si noe om opphavet til denne velkjente åtte stegs «oppskriften» på hvordan gå frem for å ha størst mulig forutsetninger for å lykkes med endringsprosesser. Grunnen til at vi ønsker å ta med denne også, er at Kotter trekker frem noe av de samme forutsetningene som Schiefloe sin modell som vi presenterte i forrige avsnitt. Kotter trekker også frem betydningen av en felles forståelse, forankring og viktigheten av planlegging og gjennomføring i endringsprosesser.

Det var i 1995 at verden for første gang ble kjent med Kotters åtte steg for vellykkede endringsprosesser. Da gav *Harvard Business Review* ut Kotters artikkel «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». Denne artikkelen handlet om Kotters egne observasjoner om hvorfor organisasjoner mislyktes med sine endringsprosesser. Kotter hadde observert over 100 virksomheter og samlet observasjoner og inntrykk fra disse. Med utgangspunkt i sine observasjoner laget han en liste over de åtte største feilene organisasjoner gjør i endringsprosesser. På samme tid laget han en liste over åtte steg for å lykkes med endringsprosesser. Disse ble presentert i artikkelen, men også senere utdypet i boken «Leading Change» fra 1996. Vi har oversatt stegene og innholdet fritt til norsk, og vi vil nå videre utlede hvert steg.

2.6.1 1. Skape forståelse for endringen – krisefølelse

Det første steget til Kotter handler om å skape en samlet forståelse for hvorfor man skal gjennomføre endringen og hvor viktig den er for organisasjonen. Kotter trekker frem at hvis man skal sette i gang endring raskt, vil det lønne seg å skape en form for «kriseforståelse» blant de ansatte. Det understrekes at det må skapes en felles forståelse blant de ansatte om at

dersom man ikke setter i gang endringen, så vil det gå dårlig med for eksempel inntjeningen til virksomheten. Denne felles forståelsen skal føre til økt motivasjon og forståelse for endringen blant de ansatte, hevder Kotter (1996). Denne forståelsen er viktig, siden forståelse for endringen er ikke bare viktig for det første steget, men for resten av endringsprosessen i sin helhet (Kotter, 1996). Kotter begrunner dette med at en endringsprosess krever samarbeid av mange ulike individer, og uten en felles forståelse i bunn for endringen, vil denne prosessen være vanskelig å gjennomføre, samt ha lett for å stagnere.

2.6.2 2. Etablere et retningsgivende team – koalisjon

Det andre steget handler om å etablere et team eller gruppe som kan gå foran og gi endringsprosessen kraft og retning. Ettersom store endringer er vanskelige å gjennomføre, er det et stort behov for en kraft som kan opprettholde prosessen, skriver Kotter (1996). Kotter mener at en koalisjon med rette egenskaper vil være i stand til å få bort interne blokkeringer, fatte gode avgjørelser, øke troverdigheten rundt endringen og lede frem endringsprosessen. Det er viktig at teamet eller koalisjonen innehar de fire egenskapene lederskap, posisjonsmakt, ekspertise og troverdighet (Kotter, 1996).

2.6.3 3. Utforme visjon og strategi

Det tredje steget til Kotter (1996) handler om å utforme en visjon og strategi som skal sette retningen for endringsprosessen. Visjonen bør vise et fremtidsbilde ved gjennomført endring som er lett å kommunisere til de ansatte og som appellerer til disse. Det er også viktig at alle involverte har et felles bilde av den ønskede fremtidssituasjonen. Kotter (1996) skriver at det er tre viktige hensikter man oppnår ved å ha en god visjon. Man får avklart en generell vei for endringen, man får de ansatte motivert til å ta grep i riktig retning og man får enklere koordinering av endringsprosessen ved at alle «drar» i samme retning. Avslutningsvis påpeker Kotter (1996) at det er nødvendig med en strategi som beskriver hva som skal til for å oppnå og realisere visjonen.

2.6.4 4. *Formidle visjon og strategi*

I dette steget er det igjen viktig å skape en *felles* forståelse av visjon og strategi. Dette er for å sikre at så mange som mulig forstår viktigheten av endringen, og derfor i størst mulig grad aksepterer endringsprosessen. For å skape en slik oppslutning rundt prosessen, er det viktig at de ansatte blir eksponert for nyttig og troverdig informasjon rundt prosessen ofte. Her er det ofte et poeng å repetere hovedbudskapet i endringsprosessen, slik at alle involverte får denne felles forståelsen for endringen og veien til målet for endringen. Kotter poengterer at det er svært viktig at lederne også ikke bare prater om visjonen med fine ord, men at de også med sine handlinger viser sine ansatte at de er med på endringsprosessen og er villig til å gjøre endringer selv (Kotter, 1996).

2.6.5 5. *Myndiggjøring*

Denne fasen av endringsprosessen handler om at de ansatte må kunne handle og arbeide i tråd med visjonen. Er det noen i virksomheten som hindrer endringsprosessen? Systemer eller strukturer? Dersom dette er tilfellet, er Kotter klar på at slike barrierer må fjernes for å lykkes med endringen. For å få de ansatte til å handle i tråd med endringsbudskapet, er man nødt til å myndiggjøre de ansatte slik at de kan ta initiativ og handle på riktig måte for å nå visjonen. Oppsummert handler dette steget om at man ønsker å redusere de kreftene som hindrer endringen, og heller kunne gi næring til de kreftene som drar i den retningen man ønsker (Kotter, 1996).

2.6.6 6. *Etablere kortsiktige gevinster – milepæler*

I steg seks av Kotters åtte steg for en vellykket organisasjonsendring, handler det om å skape gevinster på kort sikt og synliggjøre disse. Kotter (1996) skriver at ved å etablere milepæler som man oppnår på kort sikt, vil dette holde motivasjonen og forståelsen for endringen oppe hos de ansatte. Kotter presenterer seks motivasjonsfaktorer ved å ha milepæler i endringsprosessen.

For det første er det en motivasjon i seg selv å se fremgang, og da vil man gjerne fortsette. Det er også et poeng å legge «beviser» frem i form av milepæler og gevinster, slik at de ansatte ser at arbeidet deres med endringen fører frem til noe. Milepælene gjør det også lettere å måle fremgangen i endringsprosessen, hevder Kotter (1996). Det blir i tillegg enklere å få med seg «nølerne» i endringsprosessen, da de ser at arbeidet fungerer. De som jobber ekstra hardt for endringen, vil også kunne oppleve gevinster ved å nå de kortsiktige målene som et klapp på skulderen, og de føler seg «sett» i prosessen. Til sist mener Kotter at man kan øke tempoet i endringsprosessen ved at man får de ansatte til å ønske og nå målene.

2.6.7 7. Gjennomføre forbedringer

Det syvende steget hos Kotter handler om å videreutvikle og forbedre strategien og visjonen (Kotter, 1996). Dette punktet er svært viktig, og skal sikre at endringsprosessen ikke stagnerer. En måte å sikre forbedringer på, ifølge Kotter (1996) er å ansette medarbeidere som har tro på visjonen og som fremmer strategien som er lagt for virksomheten.

2.6.8 8. Forankre endringene i organisasjonen

Å forankre den nye tilstanden i organisasjonen etter endringen, er det siste steget for å lykkes med organisasjonsendringer, skriver Kotter (1996). Kotter mener at dersom en endring skal bli forankret i organisasjonen, er det viktig at den blir speilet i organisasjonskulturen. Det er slik at Kotter mener én metode for å forankre en endring på, er å si opp ansatte som ikke vil tilpasse seg visjonen, og belønne ønsket atferd. På denne måten vil man kunne begynne og forankre endringen i atferden til de ansatte i virksomheten. Det siste steget handler altså om å holde fokuset på nye atferdsmønstre, slik at de blir så integrerte i organisasjonen at de erstatter de gamle atferdsmønstrene som regjerte i virksomheten før endringsprosessen.

Videre skal vi nå forflytte oss over på individnivå ved å se nærmere på Lewins modell for endring, før vi til slutt gjør rede for omstillingskurven.

2.7 Lewins modell for endring

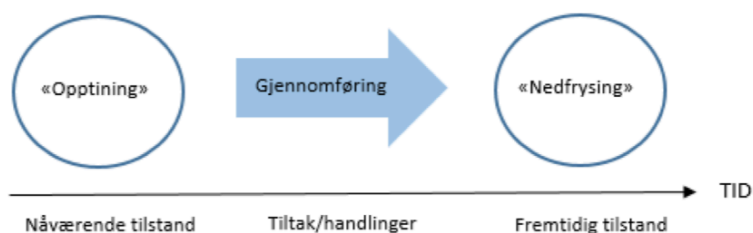
Sosialpsykologen Kurt Lewin utviklet en av de første prosessteoriene om endring. Modellen hans beskriver organisasjonsendring i tre faser: opptining, endring og reetablering. I den første fasen, opptiningsfasen, starter man å klargjøre organisasjonen for den kommende endringen ved å løse opp i strukturer og systemer som opprettholder den nåværende tilstanden (Stangeland, 2008). I denne fasen erkjenner man at behovet for endring er nødvendig, enten som følge av opplevde problemer eller muligheter som finnes. Erkjennelsen kan for eksempel komme av en krise i organisasjonen, som gjør at man setter spørsmålsteget ved det vante. Hvordan den første fasen gjennomføres har stor betydning og regnes ifølge Stangeland (2008) for å være kritisk for om endringsprosessen vil lykkes eller mislykkes. Dette gjør at endringsledelse er svært viktig i opptiningsfasen, men også i endringsfasen, som er den neste fasen vi kommer til.

I endringsfasen ser man etter nye løsninger. Her starter implementering og iverksetting av nye tiltak slik at organisasjonen skal bevege seg mot den ønskede fremtidige tilstanden (Stangeland, 2008). Stangeland (2008) argumenterer for at det i denne fasen er svært viktig å avlære det gamle og samtidig lære nye måter å tenke og handle på. Han påpeker at som en følge av dette er kompetanseutvikling og opplæring av stor betydning dersom man skal lykkes med endringer som krever nye atferdsmønstre hos de ansatte.

I reetableringsfasen eller nedfrysingsfasen, som er den siste fasen, etableres og innarbeides den nye tilnæringsmåten (Yukl, 2010). Man forsøker å stabilisere og forsterke nye atferdsmønstre slik at man forhindrer at det sklir tilbake til det som var før. Stangeland (2008) konstaterer at man ofte forsøker å opprettholde ønsket atferd med positive konsekvenser eller belønninger. Det samme gjelder også uønsket atferd, hvor det gis negative konsekvenser eller sanksjoner. Dette kan for eksempel være om ansatte boikotter eller forsøker å sabotere endringsprosessen (Stangeland, 2008).

Kaufmann og Kaufmann (2011) legger vekt på at en viktig forutsetning for Lewin sin modell er at man er nødt for å gå gjennom alle tre fasene i kronologisk rekkefølge. De påpeker videre at om man hopper over opptiningsfasen og går direkte til endringsfasen vil man sannsynligvis

møte kraftig motstand og apati. Dette gjør at alle tre fasene er viktige for å oppnå en vellykket omstilling.



Figur 5 - Lewins modell for endring

2.8 Sammenstilling av endringsmodellene til Lewin og Kotter

Etter å ha introdusert Kotters sin åttetrinnsmodell og Lewins endringsmodell kan vi tydelig se at det er flere sammenfallende likheter mellom disse to modellene. Sammenhengen mellom de to modellene kan illustreres i en tabell.

Lewins modell	Kotters modell
OPPTINING	1. Skape kriseforståelse
	2. Etablere allianse
	3. Utvikle en klar visjon
	4. Kommunikasjon av visjon og strategi
GJENNOMFØRING	5. Fjerne hindringer og opplæring
	6. Synliggjøre tidlig suksess
NEDFRYSING	7. Ikke ta seier på forskudd – fokus på det som gjenstår
	8. Skape forankring i det nye

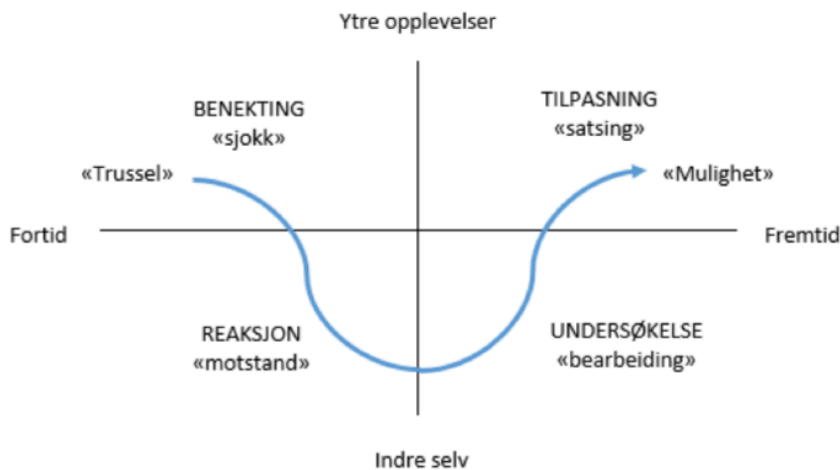
Vi kan starte med å sammenligne Lewins opptiningsfase med de fire første stegene hos Kotter. Felles for begge modellene er at de påpeker viktigheten av å etablere en forståelse for nødvendigheten av endringen. Det er også viktig for endringslederen å få oppslutning rundt endringsprosessen. Dette gjøres blant annet ved å etablere et team eller en allianse som skal gå foran og gi retning til endringsprosessen. Den andre fasen til Lewin, gjennomføringsfasen,

kan sees i sammenheng med steg 5 og 6 hos Kotter. I begge modellene er det gjennomføringen av endringen som er det mest sentrale. Samtidig er også en viktig del å håndtere eventuell motstand. Videre ser vi at nedfrysingsfasen henger sammen med de to siste stegene til Kotter, hvor det sentrale er at organisasjonen etablerer og skaper forankring i den nye tilnæringsmåten.

Avslutningsvis ser vi at endringsledelse er svært sentralt i startfasen hos både Lewin og Kotter. Før man setter i gang gjennomføringsfasen er det viktig at man klargjør organisasjonen. Noen av de viktigste elementene vil derfor være å skape forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, samt å få oppslutning rundt endringen slik at drivkreftene til å gjennomføre endringen er større enn motkreftene. Det vil også være essensielt å etablere team og alliere seg med betydningsfulle nøkkelpersoner som er med på å drive frem endringen. Et annet element som er viktig er å ha en konsis plan for endringene gjennom en tydelig visjon og strategi (Stangeland, 2008). Elementene som vi her har nevnt er helt fundamentale for å klargjøre en organisasjon for gjennomføring av endringer, og er dermed også sentrale for at endringene først og fremst skal lykkes, men også være varige i organisasjonen (Stangeland, 2008).

2.9 Omstillingskurven

En annen kjent prosessteori for endringer er omstillingskurven som er fremstilt av Cynthia Scott og Dennis Jaffe. Teorien om omstillingskurven er det siste teoretiske bidraget vi skal se på i dette teorikapitlet. Omstillingskurven brukes som et verktøy til å forklare og forutse ulike faser i en endringsprosess. Kurven viser et reaksjonsmønster i fire faser som oppstår hos mennesker ved forandring. Kaufmann og Kaufmann (2011) hevder omstillingskurven trolig har større praktisk verdi enn Lewins modell når det kommer til hvordan mennesker reagerer på endringer.



Figur 6 - Omstillingskurven illustrerer hvordan endring skjer i fire faser

Benektelsesfasen kalles også sjokkfasen, og er den første fasen vi møter i omstillingskurven. Kaufmann og Kaufmann (2011) skriver at i denne fasen får individet en sterk opplevelse som fører til at endring senere vil skje, men at man prøver å benekte realiteten gjennom kognitiv og emosjonell blokkering. Det tar tid for mennesker før endringen synker inn. I denne fasen er det derfor viktig at man som leder gir de ansatte tilstrekkelig med tid, slik at det skapes forståelse og aksept for realiteten og endringen. Denne fasen vanskeliggjør fremdrift og det oppstår gjerne motstand. Benektelsesfasen er ifølge Scott og Jaffe uunngåelig, og det beste organisasjonen kan gjøre er å hjelpe de ansatte videre til neste fase (Asting, 2014).

Videre beveger vi oss til den andre fasen som er reaksjonsfasen. Denne fasen innebærer mental motstand mot endringen. Man kan oppnå motstand når sannheten slår inn hos individet. Man begynner å fundere over hva endringen vil innebære for seg selv. Dette fører ofte til at man beveger seg fra benektelse til å oppleve angst, fortvilelse, sinne eller tristhet (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Som figuren viser er ofte dette det laveste og vanskeligste punktet i omstillingskurven. Figuren illustrerer at etter dette punktet vil ting gå bedre, og man vil forflytte seg videre mot den andre siden av omstillingskurven og dermed til den tredje fasen.

Undersøkelsesfasen kalles også bearbeidingsfasen. I denne fasen har man erkjent det man opplevde som vanskelig med endringen og begynner gradvis å bli mer optimistisk. Fokuset

flyttes mot fremtiden slik som det vises i figuren, og man er mer opptatt av hvilke muligheter som eksisterer.

Tilpasningsfasen, eller satsningsfasen er den fjerde og siste fasen i omstillingskurven. Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 276) skriver at «individet begynner å få fast grunn under føttene sine igjen og klarer å engasjere seg aktivt i «den nye fremtiden» sin».

Til slutt er det viktig å understreke at hvor lang tid det tar å gjennomføre en endringsprosess vil avhenge av flere faktorer. Tiden det tar for et menneske å komme seg gjennom de ulike fasene vil derfor være svært varierende. I tillegg vil individuelle forskjeller i form av personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil være avgjørende faktorer på hvor lang tid man bruker på å komme seg gjennom de fire fasene. Hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen vil også være en avgjørende faktor. Et annet element som kan spille en viktig rolle er hvorvidt individet opplever sosial støtte både gjennom familieforhold, men også i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

2.10 Avslutning

Det er på mange måter en deduktiv tilnærming vi velger i vår casestudie. Vi har presentert teoretiske bidrag, og ønsker i drøftingskapitlet å se hvordan endringsprosessen som TK har gjennomført, stemmer eller om de har brukt de virkemidlene som teorien anbefaler for å få til en vellykket endringsprosess. Svarene vi får inn fra spørreundersøkelsen vil på en måte være en form for testing av teoretiske antakelsene opp mot praksisen i TK. Dette henger ofte sammen med en deduktiv tilnærming (Sander, 2019). Samtidig vil vi i kapitlet hvor funnene fra undersøkelsen legges frem, komme med noen teoretiske antakelser som vi vil undersøke og analysere nærmere ved bruk av regresjonsanalyser. De teoretiske antakelsene er laget på bakgrunn av de viktigste elementene i de teoretiske bidragene som vi har presentert. Sett i lys av dette, så argumenterer vi for at vi har en deduktiv tilnærming til vår casestudie.

Vi har i dette kapitlet presentert de teoretiske bidragene vi ønsker å reflektere rundt senere i studien. Samtidig har vi sett på hvorfor de teoretiske bidragene er relevante for oss, og begrunnet hvorfor vi har plukket ut de bidragene vi har gjort. Videre i kapitlet diskuterte vi kort rundt hvilken tilnærming casestudien vår har, og slo fast at vi har en deduktiv tilnærming. På denne måten får vi tatt i bruk teori og teste holdbarheten av denne opp mot praksisen vi har undersøkt i TK.

Samtidig er det viktig å være klar over at det er skrevet svært mye teori om endringsledelse og endringer. Vi har valgt å avgrense teoribidragene til det vi synes er mest hensiktsmessig for vår oppgave. Det vil selvfølgelig kunne være fagstoff som vi har utelatt, og som kunne vært relevant for oppgaven, men vi mener vi har argumentert godt for de avgrensinger som er blitt gjort. Å dekke over all teori på fagfeltet, er ren utopi, og vi er tilfredsstilt med de valg av teori som er blitt gjort. Videre i oppgaven vil vi nå se på hvilke metodiske valg vi har gjort i forbindelse med studien.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi belyse hvilke metodiske valg vi har tatt gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven. Først kommer vi til å utdype rundt hvilken metodisk tilnærming som er valgt for studien, samt en begrunnelse for dette. Videre vil selve utføringen av datainnsamlingen beskrives før vi går nærmere inn på bearbeiding og analysering av data. Til slutt legges det frem en drøfting vedrørende valg av metode og noen tanker om det å studere en organisasjon som vi kjenner fra før.

3.1 Metodisk tilnærming

Denne studien er en deskriptiv casestudie av konsernet TK Gruppen. Robert K. Yin definerer casestudie som «en empirisk undersøkelse som studerer et aktivt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 221). Case er et latinsk ord som betyr tilfelle. Det vil si at det er enten ett eller noen få tilfeller som studeres. I denne casestudien er det organisasjonen TK Gruppen som opererer innenfor transportbransjen, som er studieobjektet. Før vi går nærmere inn på den metodiske tilnærmingen som er valgt, kan det være hensiktsmessig å repetere studiens tre forskningsspørsmål som ligger til grunn:

1. Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?

2. Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?

3. Samsvarer de ansattes vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?

For å kunne besvare forskningsspørsmålene tar denne studien i hovedsak utgangspunkt i en kvantitativ tilnærming. For å undersøke studiens forskningsspørsmål ble det benyttet en elektronisk spørreundersøkelse bestående av i overkant av 30 spørsmål. Spørreskjemaet er et prekodet skjema, som vil si at det består av spørsmål hvor det på forhånd er oppgitte svaralternativer. Årsaken til at dette ble valgt var som følge av at faste spørsmål og

svaralternativer innebærer en standardisering som gjør at man kan se på likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på (Johannessen et al., 2011). Dette mente vi ville være hensiktsmessig ettersom siste del av vårt forskningsspørsmål innebærer en sammenligning av respondentenes svar. I tillegg ville bruk av kvantitativ metode gjøre det mulig for oss å samle inn data fra mange individer på forholdsvis kort tid. Vi mente også at det ville være enklere å systematisere datagrunnlaget fra en kvantitativ undersøkelse.

Det kan også nevnes at det har blitt gjennomført dokumentanalyse, gjennom foreliggende tekster i form av dokumenter, litteraturbøker og liknende. Dokumentanalyse er når dokumenter gjennomgås for å finne svar på emnet som undersøkes. Det at det benyttes sekundærdata gjør at dokumentstudier blir et verktøy som bidrar til å finne svar i ulike kilder. Yin foretrekker å benytte teori som utgangspunkt for en casestudie, og mener at i beskrivende casestudier kan teori være med på å bidra til mer fullstendige og hensiktsmessige beskrivelser (Johannessen et al., 2011). Dokumentanalysen ble gjort for å opparbeide oss bakgrunnsinformasjon, for å så kunne utarbeide og forme kategorier til undersøkelsen. Dette resulterer i at det i denne studien brukes en blanding av både kvantitativ og kvalitativ metode.

3.2 Analyseenheter og utvalgsstrategi

Dette er en enkeltcasestudie bestående av flere analyseenheter. Denne casestudien har flere analyseenheter som følge av at vi ikke bare ser på organisasjonen som helhet, men i dette tilfellet også benytter ulike avdelinger og grupper som analyseenheter (Johannessen et al., 2011). Totalt består TK Gruppen av 11 avdelinger. Det ble i samråd med administrerende direktør for konsernet besluttet å inkludere to av disse avdelingene i vår undersøkelse. Vi undersøker derfor to ulike avdelinger som består av ulike grupper og individer som følge av ulike arbeidsområder og arbeidsstillinger. Det ble besluttet å foreta en sannsynlighetsutvelgelse i form av tilfeldig trekning blant avdelingene. Avdelingene hadde derfor like stor sannsynlighet for å bli trukket ut.

Ettersom vi ønsket å samle inn data fra personer som har egne erfaringer med endringsprosessen, ble det benyttet en formålsbestemt utvelgelse av informanter til

spørreundersøkelsen. Dette ble gjort basert på en kriteriebestemt utvelgelse hvor informantene må oppfylle bestemte kriterier for å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). Kriteriet som ble lagt til grunn var at informantene måtte ha vært ansatt i organisasjonen i minimum to år. Dette kriteriet ble satt som følge av at vi kun ønsket informanter som har vært delaktige i endringsprosessen. Det ble satt opp en tidsplan hvor det ble bestemt at datainnsamlingen skulle foregå innenfor et tidsrom på omkring to uker. Spørreundersøkelsen ble gjennomført mellom tidsrommet 19.02.2020 – 06.03.2020.

Undersøkelsen ble sendt ut til totalt 43 respondenter og svarprosenten var på 60%. Datamaterialet som er analysert inneholder besvarelser hvor 59% er menn og 41% er kvinner. Disse er som tidligere nevnt, fordelt på to ulike avdelinger i TK Gruppen. Respondentene var fra alderen 28 år til 59 år og gjennomsnittsalderen på respondentene var 45,1 år. 91% av respondentene var ansatte, mens 9% representerte ledelsen på ulike nivå. 75% av respondentene rapporterer at de har høyere utdanning, hvorav 19% av disse har utdanning på enten 4 år eller mer på høyskole eller universitet.

3.3 *Forskningsetiske vurderinger*

Spørreundersøkelsen var meldepliktig som følge av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenesters (NSD) forskningsetiske retningslinjer. Prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD i forkant av undersøkelsen. Data tilhørende undersøkelsen ble behandlet konfidensielt.

Informantene har krav på tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen og kan selv ta stilling til om de ønsker å delta eller ikke. Derfor ble det gitt tydelig informasjon om at undersøkelsen var anonym og at det var frivillig å delta. Videre ble det sendt ut et informasjonsskriv til vår kontaktperson. Informasjonsskrivet som ble sendt ut inneholdt en beskrivelse av undersøkelsens formål, informantenes rettigheter i form av anonymitet og personvern, behandling av data samt prosjektets tidsramme.

3.4 Variablenes målenivå

Spørreskjemaet starter med noen få spørsmål hvor det fokuseres på bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, utdanning, stilling og ved hvilken geografisk lokasjon de arbeider. Disse spørsmålene er enten gitt på nominalnivå eller ved forholdstall. De resterende spørsmålene i undersøkelsen er gitt på ordinalnivå, som vil si at verdiene kan rangeres. Disse spørsmålene er gitt ved fem ulike svaralternativer. Svaralternativene er 1. Helt uenig, 2. Litt uenig, 3. Nøytral, 4. Litt enig og 5. Helt enig. På det avsluttende spørsmålet i undersøkelsen går svaralternativene fra 1. Svært misfornøyd, 2. Misfornøyd, 3. Verken/eller, 4. Fornøyd og 5. Svært fornøyd.

3.5 Gjennomføring av undersøkelse

I forkant av undersøkelsen ble det gjennomført en pilottest av skjemaet på flere testpersoner. Dette ble gjort for å sikre undersøkelsens validitet ved at spørsmålene ikke var tvetydige og at de var enkle å forstå, selv for utenforstående personer. Dette rundt validitet kommer vi tilbake til litt senere i kapitlet. Spørreundersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved bruk av SurveyXact som er godkjent databehandler. Undersøkelsen består i overkant av 30 spørsmål. Det elektroniske spørreskjemaet ble formidlet til respondentene på mail, hvor en lenke var vedlagt. Lenken gav respondentene tilgang på skjemaet og når en bruker åpnet spørreskjemaet via lenken ble det automatisk opprettet en ny respondent. Lenken ble brukt for å enkelt og effektivt gi respondenten tilgang til spørreskjemaet. Gjennomføring av undersøkelse foregikk med andre ord via internett, noe som forutsetter at målgruppen har tilgang på internett. Ifølge Johannessen et al. (2011) betegnes dette som CAWI (Computer Aided Web Interviewing).

Johannessen et al. (2011) skriver at det er svært sjelden at alle respondentene svarer på spørreskjemaet innen gitt tidsfrist, og at det derfor er vanlig å sende en purring etterhvert. Det ble etterhvert sendt ut en ny mail med purring og påminnelse om undersøkelsen. Etter purringen ble sendt ut var det elleve nye respondenter som tok seg tid til å svare på undersøkelsen. Dette gav altså god effekt, og gjorde at antallet respondenter økte betraktelig.

3.6 Analysestrategi

Etter undersøkelsen var avsluttet var første steg i analyseprosessen å kategorisere innsamlet data. Studiens hensikt er å undersøke hvordan de ansatte og ledelsen har vurdert endringsprosessen som ble gjennomført, samt hvordan de ansatte og ledelsen vurderer endringsprosessen og hvorvidt denne vurderingen samsvarer. På bakgrunn av studiens forskningsspørsmål ble dataen først delt inn i to hovedkategorier: ansatte og ledelse. Videre ble dataen kategorisert i seks kategorier. Disse seks kategoriene representerer viktige aspekter og teoretiske antakelser om endring og endringsprosesser. Kategoriene er basert på de spørsmål og utsagn som vi stiller til respondentene. Dette gjør at analysestrategien er basert på teoretiske antakelser og er det som Johannessen et al. (2011) kaller for teoristyrte. De seks kategoriene er:

1. Felles forståelse og forankring
2. Forpliktelse
3. Planlegging, organisering og gjennomføring
4. Åpenhet
5. Kommunikasjon
6. Resultat og måloppnåelse

Disse kategoriene har blitt utarbeidet på bakgrunn av teoretiske bidrag og antakelser med utgangspunkt i viktige aspekter fra blant annet Schiefloe og Kotter. Vi håper også at kategoriene vil bidra til mer utfyllende svar på studiens forskningsspørsmål, ettersom det vil være enklere å se hvilke punkter som er oppfylt eller mangler i forbindelse med endringsprosessen. Dette vil være med på å gjøre det lettere å trekke eventuelle slutninger senere. Eksempelvis kategoriseres følgende utsagn under kategorien «forpliktelse»:

«Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen».

Til sist i analyseprosessen tolkes funnene og identifiserte mønstre i lys av eksisterende forskning og teorier. Her letes det etter sammenhenger i empirien, som vil være med på å enten styrke eller svekke noen av de teoretiske antakelsene vi har lagt frem. Er det for eksempel en sammenheng mellom om man har blitt gjort ansvarlig for oppgaver i forbindelse med endringsprosessen og grad av forpliktelse til den?

3.7 Validitet

Validitet betyr gyldighet og handler om hvorvidt man måler det man har til hensikt å måle eller undersøke (Johannessen et al., 2011). Som følge av dette er det derfor relevant å se om funnene representerer hensikten med undersøkelsen og studien. Dersom funnene og resultatene som presenteres mangler validitet står vi i fare for å trekke feilaktige slutninger, ettersom vi kanskje sitter på feilaktig beslutningsgrunnlag. For å styrke studiens validitet ble spørsmålene i forkant testet på flere personer som var uavhengige organisasjonen. Dette ble gjort for å sikre at spørsmålene som ble benyttet faktisk gav mening til det fenomenet vi ønsket å undersøke. Spørreskjemaet ble sendt til fem personer som ble bedt om å besvare skjemaet og etterpå komme med kommentarer til hvordan de opplevde å fylle det ut.

Når prestudien var gjennomført ble det tatt hensyn til testpersonenes kommentarer, samt lest korrektur før det elektroniske spørreskjemaet ble formidlet til respondentene på mail.

Validitet handler som nevnt om utforming av spørsmål og at man faktisk måler det man har til hensikt å måle. Prestudien ble derfor gjennomført for å bidra til å øke studiens validitet.

Når det snakkes om validitet skiller det ofte mellom det som kalles for intern og ekstern validitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget eller fenomenet som er undersøkt. Det sier altså noe om i hvilken grad man som forsker må kontrollere for variabler som kan påvirke resultatet. Ekstern validitet derimot handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre lignende utvalg, situasjoner og sammenhenger (Kvale & Brinkmann, 2015). Å oppnå ekstern validitet er ikke vår hensikt med denne casestudien ettersom det kan være utfordrende å utlede generelle betraktninger på bakgrunn av en enkelt studie. Det vil likevel kunne tenkes at noen av resultatene fra denne studien kan gi en antydning på hvordan ansatte og ledere i en likeartet organisasjon ville oppfattet en lignende endringsprosess. Derfor ville det være hensiktsmessig å få så mange respondenter som mulig da dette ville være med på å øke den eksterne validiteten. Som følge av dette ble det i forkant sendt ut mail til de ansatte hvor undersøkelses mål og hensikt ble forklart, samt viktigheten av å delta. Etter en uke ble det sendt ut en purring hvor det ble oppfordret fra administrerende direktør å svare på undersøkelsen.

Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at det også kan oppnås validitet ved å benytte andre teoretiske definisjoner for så å systematisk argumentere slik at det resonneres frem til et svar. Denne studiens mål er nettopp det, ved hjelp av en deduktiv tilnærming vil vi enten svekke eller styrke de teoretiske definisjoner og antakelser som er lagt frem i studiens teorikapittel. En undersøkelse eller studie er valid når den måler det den i utgangspunktet er tiltenkt å skulle måle.

3.8 Reliabilitet

Ifølge Johannessen et al. (2011) er dataens pålitelighet et grunnleggende spørsmål i all forskning. Dette betegnes som reliabilitet. Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten det samles inn data på og hvordan dette bearbeides (Johannessen et al., 2011). Reliabiliteten viser hvilken grad av nøyaktighet studien har i sin gjennomføring, men også i hvilken grad studien vekker tillit og er etterprøvable (Kvale & Brinkmann, 2015).

Reliabilitet kan i hovedsak deles inn i det som kalles for ytre og indre reliabilitet. Mens indre reliabilitet legger vekt på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat, legger ytre reliabilitet vekt på i hvilken grad forskere vil oppdage samme fenomen eller resultat i lignende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015).

Er denne studien reliabel i den form at det er sannsynlig at andre vil komme frem til samme resultat? Studien handler som sagt om menneskers opplevelse i form av hvordan de ansatte og ledelsen oppfatter og vurderer en endringsprosess. Derfor vil ikke andre forskere, uavhengig om metoden som anvendes er den samme, oppnå nøyaktig de samme resultatene som er oppnådd i denne studien.

På en annen side argumenterer Kvale og Brinkmann (2015) for at man som forsker kan styrke studiens reliabilitet på flere måter. Ved at man blant annet oppgir hvem forskerne er, hvilke respondenter som deltar i studien og hvilken metode som er benyttet gjennom innsamling og

analyse av data. Respondentene i denne studien er anonyme, men det nevnes likevel vesentlig informasjon som alder, kjønn, utdanning, hvilken stilling respondentene har. Dette er informasjon som er med på å styrke studiens reliabilitet, selv om respondentene er anonyme. Det er i tillegg åpenhet rundt hvem forskerne er, samt at det innledningsvis er lagt frem en detaljert beskrivelse TK Gruppen AS.

3.9 Generalisering av funn

Dersom resultatet av studien kan vurderes som troverdig i forhold til validitet og reliabilitet, gjenstår spørsmålet om grunnlaget er representativt for populasjonen og kan generaliseres. At det er representativt og kan generaliseres vil si at vi har et utvalg hvor kjennetegnene ved enhetene ikke avviker fra de tilsvarende kjennetegnene i populasjonen (Johannessen et al., 2011). Med andre ord vil det si om man kan gjøre konkrete fenomener allmenne.

Er utvalget vi har studert og undersøkt i denne studien representativt for populasjonen? I utgangspunktet er det vanskelig å generalisere resultater fra en casestudie. Lijphart (1971) understreker at casestudier først og fremst ikke har et formål om å kunne generaliseres. Casestudier kan istedenfor være med på å bidra til å etablere generelle utsagn og utvikle teori. Istedenfor å generalisere globalt, kan det heller være hensiktsmessig å spørre seg om kunnskapen man har innhentet fra en casestudie, er av interesse eller relevant for andre lignende situasjoner eller fenomener.

Hensikten med denne studien er først og fremst å skape økt forståelse for hvordan en endringsprosess har foregått og hvordan denne har blitt oppfattet og vurdert av både ansatte og ledelsen i organisasjonen. Vi håper denne casestudien kan være med på å øke forståelsen rundt lignende endringsprosesser i organisasjoner i Norge. Funnene i studien kan sannsynligvis gi en indikasjon på hvordan ansatte og ledere opplever endringsprosesser i lignende organisasjoner som TK Gruppen. I tillegg kan det nevnes at Yin påpeker at teorien som brukes i casestudien kan støtte opp under generalisering av en casestudie til andre caser (Johannessen et al., 2011). Vi kan spørre oss om det var noe systematikk i hvem som svarte

på spørreundersøkelsen. Her kan det også avdekkes om noen grupper var over- eller underrepresentert i undersøkelsen. Dette vil vi diskutere i en frafallsanalyse i neste avsnitt.

3.10 Frafallsanalyse

Finnes det noe systematikk i hvem som svarte og ikke på spørreundersøkelsen, og var den noen grupper som var over- eller underrepresentert?

Ser vi på vår spørreundersøkelse, så hadde vi altså en svarprosent på 60%. Vi er fornøyd med dette, og skal være glad for at vi var tidlig ute med å sende ut undersøkelsen. Det kunne blitt svært vanskelig om vi hadde ventet en uke, da Norge over natten nærmest gikk i lock-down på grunn av korona-viruset. Vi nevnte også tidligere at det var administrerende direktør som sendte ut undersøkelsen til de ansatte på mail og informerte i sak på intranettet til TK. Vi mener dette har gitt kraft og et push for de ansatte til å svare. Samtidig var det 40% som ikke svarte. Hvorfor ble det slik?

Kan vi se en systematikk i hvem som svarer og ikke? En gruppe som stikker seg ut fra mengden, er de som har tittelen trafikklærere. Hele 44% av de spurte respondentene oppgir at deres primære arbeidsoppgaver er å være trafikklærer. Hva kan dette tyde på? Det kan være flere faktorer til dette, og i utgangspunktet har vi ikke noen gode svar på hvorfor denne gruppen er overrepresentert. Spørreundersøkelsen gikk ut til alle i TK, og med purring og oppfordring til å delta. Det er tydelig at denne beskjeden og oppfordringen nådde frem til trafikklærerne, da vi ser at de utgjør 44% av svarene. En forklaring kan være at lederen for trafikkskolene har purret ekstra på sine medarbeidere, men dette har vi ikke noe grunnlag for å kunne si noe mer om.

Vi valgte å gjøre en avgrensing i studien, og det var å inkludere to avdelinger i TK Gruppen. Dette var et forslag fra administrerende direktør i TK. Det kan være en liten skjevfordeling som følge av at det totalt er flere trafikklærere enn transportkonsulenter som jobber i TK Gruppen. Derfor vil disse totalt sett utgjøre en større del av utvalget av respondenter i

undersøkelsen. Det var 15 av totalt 29 respondenter som hadde hovedarbeidsoppgave som trafikklærere. Resten (14) hadde arbeidsoppgaver som for eksempel transportkonsulent, administrative oppgaver eller ledelse.

Hva var det som var spesielt med gruppen trafikklærere som gjør at vi ønsker å kaste et ekstra lys over deres svar i denne sammenhengen? Det var 15 trafikklærere som ble spurt i undersøkelsen, og isolert svarprosent for disse var 100%. Alle de 15 spurte svarte på spørreundersøkelsen. Hva som er grunnen til at alle de spurte svarte, er vanskelig å peke på, men det kan, som vi nevnte ovenfor, være at lederen for kjørelærerne har vært tett på sine ansatte og fulgt opp at den gjennomføres. Administrerende direktør i TK sendte også en ekstra oppfordring via intranett som en ekstra purring, og det kan også være at dette har bidratt til at alle kjørelærerne har svart på undersøkelsen.

Vi kan spørre oss om en så høy svarprosent kan tolkes dithen at det er en systematikk i at trafikklærerne svarer og at funnene i spørreundersøkelsen egentlig er hvordan trafikklærerne oppfatter endringsprosessen. Det er grunnlag for å få en slik antakelse basert på en høy svarprosent fra denne gruppen, men hvis vi legger til grunn at det er 52 trafikklærere i TK konsernet, så vil vi ikke påstå at det er kun deres oppfatninger som kommer frem i undersøkelsen. Vi kan derfor ikke si at det er kun trafikklærerne sine oppfatninger som er kommet frem gjennom undersøkelsen. Ut fra at det ikke er en systematikk i hvem som svarer på undersøkelsen eller ikke, så må vi kunne påstå at oppfatningene er generaliserbare for hele bedriften, og ikke kun gruppen som har trafikklærer som hovedarbeidsoppgave.

Er det en gruppe som skiller seg ut i andre enden av skalaen, så er dette lederne. Vi fikk kun tre respondenter fra ledelsen som svarte på undersøkelsen. Samtidig er ikke TK av de største virksomhetene rent organisatorisk, og derfor kan det bli noe feil å hevde at dette er et svært lavt antall relativt sett. Likevel, vi har heller ikke her noen gode grunner for hvorfor denne gruppen er underrepresentert i spørreundersøkelsen. Med så få svar fra ledelsen, må vi være bevisst på at det gir oss et tynt datagrunnlag, og setter visse føringer på hvor mye vi kan vektlegge de svarene fra ledelsen i våre konklusjoner og slutninger.

Oppsummert kan vi slå fast at det ikke er noe systematikk i hvem som svarer på undersøkelsen eller ikke. Vi har hvert fall ikke godt nok datamateriell til å si noe om en slik systematikk, ei heller å avdekke en eventuell systematikk. Samtidig ser vi at vi har få svar fra ledelsen. Dette påvirker funnene våre i den grad at vi må være forsiktige med å trekke for bombastiske slutninger rundt deres oppfatninger og hvilken betydning det har for ledergruppen som helhet.

3.11 Drøfting av valg av metode

Hovedkonklusjonen vår er at datainnsamlingsmetoden fungerte godt. Vi var i utgangspunktet fornøyd med svarprosent på 60%. Bruken av kvantitativ metode gjorde at vi kunne inkludere flere respondenter enn hva vi ellers kunne ha gjort dersom vi hadde valgt å benytte oss av kvalitativ metode. En elektronisk spørreundersøkelse ble også ansett som mer effektiv for de ansatte på grunn av tidsmessige utfordringer.

Sett fra en annen side, vil vi argumentere for at vi har sikret oss så mye tilgang på informasjon som har vært mulig, gitt forutsetningene til virksomheten. Hva mener vi med dette utsagnet? Som vi har nevnt tidligere, er dette en virksomhet som er preget av en hektisk hverdag, og ansattes tid er dyrebare. Dette gjør at det kan være vanskelig å sette av mye tid til lengre dybdeintervjuer med studenter. Samtidig kom korona-situasjonen som gjorde dette enda mer utfordrende, da de ansatte i Haugesund ble sendt hjem på hjemmekontor. Vi kommer ikke unna å kommentere dette, og har derfor måttet ta de forhåndsregler som gjelder i denne unntakssituasjonen som landet brått kom i. Av disse grunner mener vi at den datainnsamlingen vi har gjort i vår oppgave, er tilfredsstillende og vi argumenterer for at vi har et godt datagrunnlag for å kunne gjøre grundige drøftinger og komme med anbefalinger videre til virksomheten. Videre vil vi nå komme med noen betraktninger rundt det å studere en virksomhet vi kjenner godt fra før. Har det gjort oss mer kritisk til virksomheten? Eller har det ført til at vi har stilt «snillere» spørsmål? Hvilke utfordringer eller fordeler har dette gitt oss? Slike spørsmål vil vi ta opp i det neste delkapitlet.

3.12 Å studere en organisasjon vi kjenner godt

I dette avsnittet ønsker vi å kommentere hvordan det har vært å studere en organisasjon som vi har god kjennskap til fra før av. Hvilke muligheter har dette gitt oss? Har det vært enklere for oss å få tilgang på informasjon? – helt klart. Likevel, har det også gitt oss noen utfordringer? Det er slike spørsmål vi vil berøre i denne avsluttende delen av kapittelet.

Vi har allerede nevnt at TK var en kjent virksomhet for oss fra før av. Når man studerer virksomheter man kjenner godt, er det viktig å reflektere over både positive og negative sider ved dette (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at det å kjenne virksomheten fra før av kan ha flere positive sider. Noen av de positive sidene ved å ha god kjennskap til virksomheten fra før av, er at det kan være lettere å få tilgang til informasjon, da man kjenner informantene. Det er ingen tvil om at dette har vært tilfellet for oss. Vi hadde noen utfordringer i forbindelse med bacheloroppgaven med tilgang på informanter og datagrunnlag for oppgaven, men i arbeidet med masteroppgaven har vi fått tilnærmet fri tilgang på alt vi ønsket av informasjon og data. Det at vi var tidlig ute med å opprette kontakt med virksomheten, har også gjort at vi har hatt tilgang på data tidlig i prosessen. Dette er helt klart positivt for oss at vi har fått tidlig tilgang på data, og dette henger nok mye sammen med den tilliten vi opparbeidet oss gjennom arbeidet med bacheloroppgaven. Vi har fått en gjensidig tillit gjennom tidligere arbeid, hvor TK ser verdien av oppgaven vi skriver og vi ser helt klart verdien av å få studere endringsprosesser så tett og autentisk som TK tillater oss i denne oppgaven.

Et annet positivt trekk med å kjenne virksomheten godt fra før av, var at vi på forhånd visste hvem vi burde ta kontakt med for å få hurtige responser fra selskapet. Hva menes med dette? Ofte kan det være vanskelig å vite hvem man skal kontakte først, for å få et innpass og komme i kontakt med de relevante personene som har betydning for vår oppgave. Fra vårt ståsted har dette ikke vært et problem, nettopp på grunn av at vi kjente godt til virksomheten fra før av, og kunne henvende oss direkte til toppledelsen. Dette gjorde at studien vår raskt ble forankret i toppledelsen, og dette la føringene og betingelsene videre for arbeidet vårt. Det at det var administrerende direktør som sendte ut undersøkelsen med en klar oppfordring om deltakelse samt enurring om at de ansatte måtte delta, gjenspeiler hvor positiv innstilt virksomheten har vært til vår oppgave. Vi mener dette har hatt en avgjørende effekt på

svarvilligheten til de ansatte, men også i hvor stor grad virksomheten har engasjert seg i vår oppgave. Vi argumenterer for at et slik samarbeid ville vært vanskelig, om tilliten og den gjensidige respekten ikke hadde vært opparbeidet på forhånd.

Det å ha kunnskaper om organisasjonens historie, kan også hjelpe oss å sette denne endringsprosessen inn i en historisk sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi mener helt klart at dette har vært en fordel for oss. Det at vi har hatt muligheten til å fortsette denne historien om TK med dagens endringssituasjon har uten tvil vært fordelaktig. Vi har kunnet dratt paralleller og tatt med historiske tilbakeblikk på hvordan organisasjonen har gått fra en liten gründerbedrift til å bli et voksende konsern. Slik bakgrunnskunnskap mener vi har bidratt til en bredere intuitiv forståelse for hvordan og hvorfor endringsprosessen ble gjennomført.

Som vi ser, er det en rekke positive sider med å ha god kjennskap til virksomheten fra før av. Det vil også kunne være flere positive sider som vi ikke har nevnt i denne sammenheng. Likevel, finnes det kun utelukkende positive sider med å studere en virksomhet som vi kjenner godt til fra før av? Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at det er viktig å være obs på at det også finnes negative sider med å studere en organisasjon man kjenner godt fra før av.

Et viktig poeng som forfatterne trekker frem, er faren for at man mister den kritiske avstanden til prosessen man skal studere. Hva vil dette si? Det kan bli vanskelig for oss å klare og studere prosessen fra *utsiden*, uten at vi selv blir en del av prosessen. Denne problemstillingen er det viktig at vi er klar over. I lys av dette, er det noe vi må være årvåkne på, og jobbe aktivt med å forhindre. Selvsagt vil det kunne være vanskelig, ettersom vi kjenner virksomheten så godt, og har fulgt virksomheten i realiteten over flere år. Vi har fulgt virksomheten fra planlegging til nærmest gjennomføring av endringen fra før av, og nå er vi tilbake etter endt prosess. Derfor er det helt avgjørende at vi klarer å holde den kritiske avstanden for å studere det vi ønsker å studere, uten at vi selv blir en del av prosessen.

En annen fare med å kjenne virksomheten godt fra før av, er at vi kun undersøker de situasjonene vi kjenner best til selv. For eksempel hvis vi på forhånd visste at toppledelsen har hatt utfordringer med kommunikasjonen mot de ansatte, kunne det være at vi var mest opptatt av å studere hvordan kommunikasjonsflyten har vært i endringsprosessen. Det kunne ført til ensprogethet i studien, og at vi hadde utelatt eller mistet viktige poenger ved andre aspekter av endringsprosessen. Dette er et eksempel på hvordan det å ha kjennskap til virksomheten fra før av, kan føre til negative sider i vår studie, dersom man ikke er bevisst på dette underveis. Vi mener likevel at vi har klart å distansere oss i stor nok grad fra vårt tidligere arbeid, og vært bevisste på denne problemstillingen. Likevel, dette er problemstillinger som kan drøftes mer i drøftingskapitlet.

Det finnes flere utfordringer ved å studere en virksomhet man kjenner godt fra før av. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner blant annet en utfordring ved å legge bånd eller føringer på seg selv i arbeidet. For eksempel kan det være at vi avdekker kritiske forhold eller feil som er skjedd i virksomheten. Skal vi presentere dette i funnene våre? Eller blir vi redde for at «forholdet» vårt til virksomheten skal bli ødelagt dersom vi avslører slike feil eller funn. Vil virksomheten føle et svik fra vår side? Det faktum at virksomheten har gitt oss tilgang på det vi måtte ønske, så må vi vel kunne se litt gjennom fingrene på eventuelle kritiske funn? Dette er helt klart en problemstilling vi mener vil være relevant for mange som studerer virksomheter man kjenner godt fra før av. Likevel, vi mener vi har vært obs på denne problemstillingen, og vi var ikke reserverte mot å presentere kritiske funn i bacheloroppgaven vår for TK. Vi argumenterer derfor for at vi har vært bevisst på denne problemstillingen, men det vil også kunne være rom for å drøfte dette videre i drøftingskapitlet senere i oppgaven.

I denne delen har vi forsøkt å kaste lys over de ulike mulighetene og utfordringene, som følger med det å studere en virksomhet vi kjenner godt fra før. Det er helt klart tydelige fordeler som vi har nyttet oss godt av, for eksempel ved å få rik tilgang på informasjon og komme tidlig i kontakt med viktige personer i virksomheten. Dette har vi hatt stor nytte av, og det har vært tilnærmet fri tilgang til alt av dokumenter og informasjon. Selv om korona-situasjonen kan ha innsnevret tilgangen på personell, er dette en situasjon ingen kan styre over. Samtidig har vi sett på de utfordringer det kan føre med seg å skrive om en virksomhet som vi kjenner godt til fra før. Vi har diskutert det å komme for tett på, og ikke klare og

distansere seg fra tidligere arbeid. Samtidig som vi har sett på utfordringene med det å være kritisk selv om det kan dukke opp «ubehagelige» funn fra virksomheten.

3.13 Hvordan oppfatninger kan påvirkes

I dette avsnittet vil vi diskutere hvordan oppfatninger kan påvirkes. Vi må ikke glemme at i spørreundersøkelsen, så har vi stilt de ansatte spørsmål som gjaldt forhold tilbake i tid. Hva har dette å bety for dataene vi samler inn. Er det slik at alle husker det som skjedde for to til tre måneder siden like godt? Husker vi detaljer fra uker tilbake i tid, dager eller timer?

Hukommelse er et bredt fagfelt, og det er ikke vår intensjon å gå dypt ned i psykologiens verden i dette avsnittet, men det kan være hensiktsmessig å gjøre seg noen betraktninger rundt det faktum at respondentene blir spurt om forhold som har skjedd tilbake i tid. Likevel, å glemme ting fra tid til annen er helt normalt for alle mennesker (Bergesen, 2018). Samtidig er det noen faktorer som kan spille inn å påvirke vår hukommelse. Bergesen (2018) referer til forhold som hverdagsstress, og alle medikamenter som svekker oppmerksomheten og gjør at man blir trett og sløv.

Likevel, hvordan er disse momentene relevant for vår studie? Det er ingen hemmelighet at de ansatte i TK har en travel arbeidshverdag. I samtaler med ledelsen var dette forhold som ble belyst fra både ledelsen og de ansatte sin side. I og med at de ansatte har en stressende og travel arbeidshverdag, så er det nærliggende å tro at en stor del av de ansatte opplever arbeidsstress. Stress er et forhold som kan påvirke hukommelsen, og derfor kan det spille inn på de svarene noen av de ansatte har gitt i spørreundersøkelsen (Bergesen, 2018). For hvor enkelt er det å huske tilbake på hendelser som har skjedd for flere måneder siden?

Det er ingen tvil om at vi må være klar over at de svarene vi har fått fra de ansatte fra spørreundersøkelsene, kan ha vært usatt for påvirkning. En påvirkning er selvsagt tiden det har gått siden endringsprosessen ble satt i gang. Hvor mye husker de ansatte fra prosessen? Samtidig vil det helt klart være forskjeller i hvor stor grad de ansatte har vært involvert i

endringsprosessen. Vi argumenterer for at de ansatte som har vært involvert i større grad, også husker mer fra prosessen. De ansatte som ikke har vært involvert i like stor grad, vil nok ha større sannsynlighet for å ikke huske like mye, mener vi.

Hvilke andre påvirkninger kan svarene og oppfatninger være utsatt for? Vi har nevnt faktoren tid, men hva med andres meninger som kan bli en form for uttalt sannhet? Det vi mener her er at gjengsoppfatninger om endringsprosessen, gjerne uttrykt av uformelle ledere i virksomheten, kan bli det mange oppfatter som det korrekte å si om endringsprosessen. Vi vil eksemplifisere hva vi mener med dette. Hva om det er en liten gruppe av ansatte som har svært sterke meninger om endringsprosessen, både når det gjelder begrunnelse for endringsprosessen og selve gjennomføringen. De benytter hver anledning til å snakke negativt om endringsprosessen. Hva kan dette føre til? Det kan føre til at dette blir en «uttalt» sannhet om endringsprosessen, og selv ansatte som var positive til endringsprosessen kan sitte igjen med å huske disse negative ytringene om endringsprosessen. Da vi som studenter spør de ansatte en stund etter endringsprosessen er gjennomført, og spør de hvordan de opplevde endringsprosessen, så kan det være en fare for at disse som egentlig var positive til prosessen, svarer i negativ retning. Grunnen til dette, er som vi viste med eksemplet, nettopp at det er sterke ytringer som er med på å påvirke hva andre ansatte har som oppfatning av endringsprosessen.

Et annet forhold som kan være med på å påvirke oppfatningene til de ansatte, er lojaliteten til egen virksomhet. Hva betyr det for de ansatte at noen utenfra spør de om hvordan deres interne endringsprosess har vært? Vil de være mer kritiske til egen organisasjon om det er noen utenfra som spør, eller er de «snillere» i sine svar, for å ikke sette virksomheten et dårligere lys? Det vil være vanskelig for oss å avgjøre dette, men det er selvfølgelig et moment vi kan diskutere i et eventuelt drøftingskapittel. Samtidig kan det være forhold som generell trivsel i jobben, som også kan påvirke oppfatningene til de ansatte. Det vil kanskje være slik å tro at ansatte som trives godt i arbeidet sitt fra før av, vil være mer åpne og mottakelige for en endringsprosess, kontra de ansatte som i utgangspunktet mistrives på jobben. Sett fra en annen side kan det være at en endringsprosess er det avbrekket de misfornøyde ansatte trenger for å få ny motivasjon i arbeidet, så dette blir kun spekulasjoner

fra vår side. Likevel, poenget vårt er å få frem at det kan være ulike forhold som kan påvirker svarene til de ansatte.

Det behøver selvfølgelig ikke å være slik i TK, som vi eksemplifiserte i avsnittene over. Det kan fint være at de ansatte klarer å være subjektive i sine svar, og at de først og fremst tenker gjennom hvordan de selv har opplevd endringsprosessen. Selvfølgelig er det dette vi ønsker at de ansatte skal gjøre, men det er viktig at vi er klar over visse ulemper med å spørre om forhold tilbake i tid. Likevel, det er ikke sikkert at dette er tilfellet i vår undersøkelse, men vi argumenterer for at det var riktig å bruke et delkapittel på å diskutere og belyse en slik risiko.

4 Presentasjon av funn og analyser

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem de mest fremtredende og vesentlige funnene fra spørreundersøkelsen. Ettersom studiens forskningsspørsmål er todelt, med fokus på ansatte og ledelse, vil det være naturlig å organisere presentasjonen av funnene slik også, mener vi. Dette gjør at vi har valgt å organisere presentasjonen av funnene inn i to hovedgrupper, nemlig ansatte og ledelse. Vi har i tillegg valgt å kategorisere alle utsagnene fra spørreundersøkelsen i seks hovedkategorier. Kategoriene er utarbeidet som et resultat av teorien vi finner mest relevant og aktuell for endringsprosesser. Kategoriene er altså utarbeidet som følge av faktorer som anses som vesentlige i en endringsprosess, med utgangspunkt i teoriene som vi har presentert tidligere. De seks kategoriene er:

1. Felles forståelse og forankring
2. Forpliktelse
3. Planlegging, organisering og gjennomføring
4. Åpenhet
5. Kommunikasjon
6. Resultat og måloppnåelse

Det bør nevnes at respondentene på ledernivå kun utgjør tre personer og disse er i stor grad enig rundt de fleste påstander fra undersøkelsen. Som følge av dette har vi valgt å rette et større fokus på funnene som har blitt gjort hos de ansatte, da vi mener dette vil være mer interessant. Funnene legger til rette for grundigere analyser for eksempel i form av korrelasjon mellom ulike faktorer. Dette som følge av at de ansatte utgjør et større antall respondenter, men også ettersom svarene her i større grad er forskjellige. Det vil derfor også være en egen del som omhandler analyser vedrørende de ansattes svar fra undersøkelsen.

4.1 *Funn på ansattnivå*

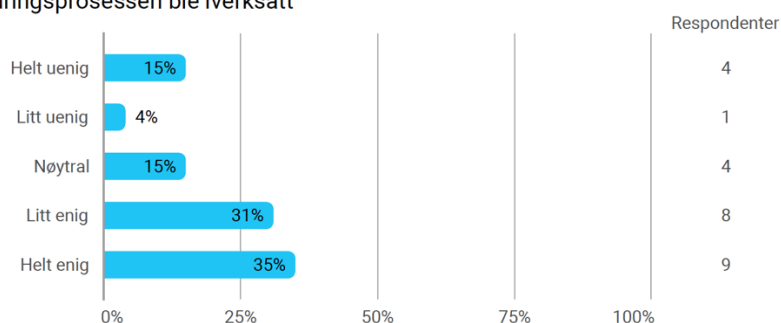
I dette avsnittet skal vi se på de resultatene fra de ansatte vi har fått fra spørreundersøkelsen. De har svart på de samme påstandene som ledelsen har svart på, og det er disse svarene vi skal vise frem i dette avsnittet. Drøfting og refleksjoner rundt svarene vi har fått inn, samt å knytte dette opp mot teori og forskningsspørsmålene vil vi foreta oss i det neste kapitlet.

4.1.1 Felles forståelse og forankring

Hvordan er den felles forståelsen for endringsprosessen? Vi vet at felles forståelse og forankring er viktige forutsetningene for å vellykkede endringsprosesser, ifølge teoretiske bidrag vi har presentert i teorikapitlet, deriblant Kotter og Schiefloe.

Den første påstanden vi presenterte for de ansatte under kategorien felles forståelse i spørreundersøkelsen var «jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt». På denne påstanden svarte 15% av de ansatte at de var helt uenige i denne påstanden. 4% av de ansatte svarte at de var litt enige i denne påstanden. Videre var 15% av de ansatte nøytrale til påstanden, og 31% av de ansatte var litt enige i påstanden. De siste 35% av de av spurte svarte at de var helt enige i at de forstod hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. Vi har tatt med et utklipp av tabellen som viser svarene til de ansatte under:

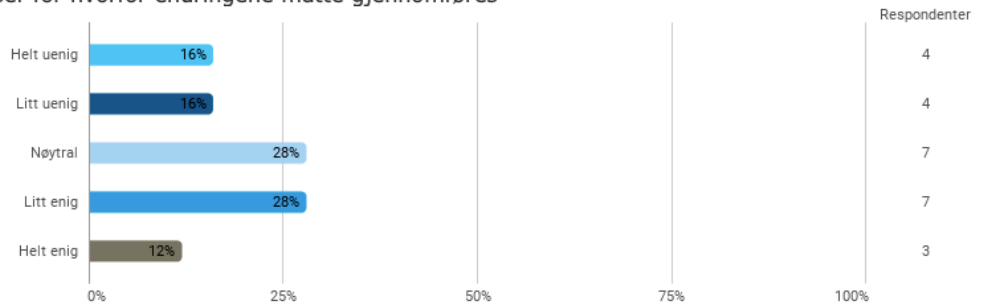
Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt



Figur 7 - Svarfordeling "Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt"

Videre spurte vi de ansatte om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. På dette spørsmålet svarte 16% av de var helt uenig at det hadde blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. 16% svarte at de var litt uenige i at det var blitt gitt gode begrunnelser, og 28% av de ansatte svarte nøytralt på spørsmålet. Videre var det 28% av de spurte som var litt enige i at det var gitt gode begrunnelser, og 12% var helt enige i at det var blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. Vi ser i tabellen under at de ansatte har ulik oppfatning av hvorvidt det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres.

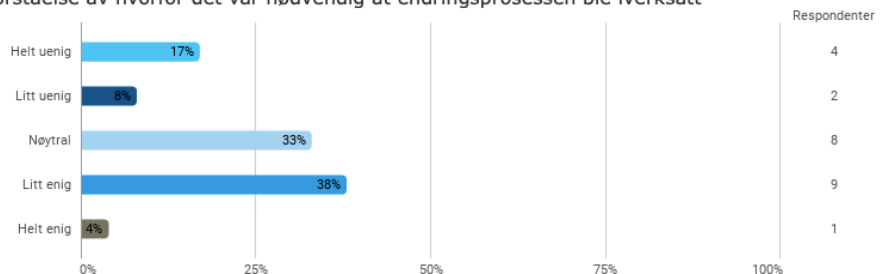
Det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres



Figur 8 - Svarfordeling "Det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres"

Den siste påstanden vi har kategorisert under avsnittet om felles forståelse, er påstanden «man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt». På denne påstanden har 17 % av de ansatte sagt seg hele uenige. På samme tid har 8% av de ansatte sagt seg litt uenige i påstanden, og 33% har svart nøytralt på påstanden. Av resultatene fra spørreundersøkelsen ser vi videre at 38% av de ansatte er litt enige i påstanden. Til slutt kan vi se at 4% av de ansatte er helt enige i at TK har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig å sette i gang endringsprosessen.

Man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt



Figur 9 - Svarfordeling "Man har klart å skape en felles forståelse for hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt"

Vi ser et sprik i svarene blant de ansatte under felles forståelse. Hva vil dette bety? Er det ikke viktig å skape en felles forståelse i forbindelse med endringsprosesser? Vi skal drøfte slike spørsmål senere i oppgaven.

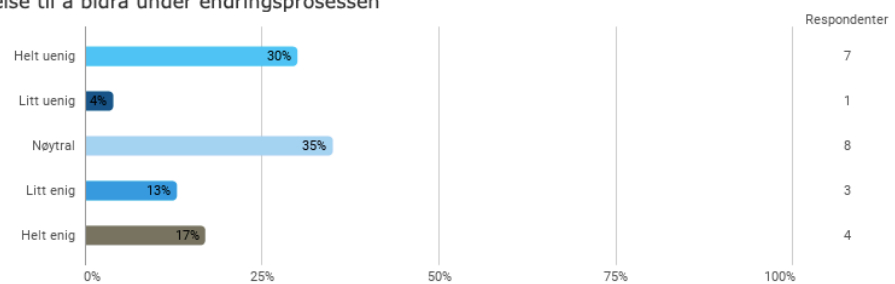
4.1.2 Forpliktelse

I dette avsnittet vil vi se på i hvilken grad de ansatte har følt forpliktelse til endringsprosessen. Fra ulike teoretiske bidrag, trekkes forpliktelse frem som en viktig forutsetning for å kunne

gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Det er ikke kun i startfasen det er viktig å sikre forpliktelse hos ansatte og ledelse, men å få bidragsyterne i en endringsprosess til å føle seg forpliktet er viktig for å kunne gjennomføre en endringsprosess helt til mål (Kotter, 1996). Hvordan svarer de ansatte på spørsmål og utsagn knyttet til forutsetningen om forpliktelse?

Hvor stor grad av forpliktelse har de ansatte følt under endringsprosessen? Det var det vi ønsket å få svar på under dette punktet, og vi kom med følgende påstand «jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen». Her svarte 30% av de ansatte at de var helt uenige i påstanden, mens 4% av de ansatte sa de var litt uenige i påstanden. Videre var det 35% av de spurte som stilte seg nøytrale til påstanden. 13% av de ansatte var litt enige i påstanden, og 17% av de spurte var helt enige i at de har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen.

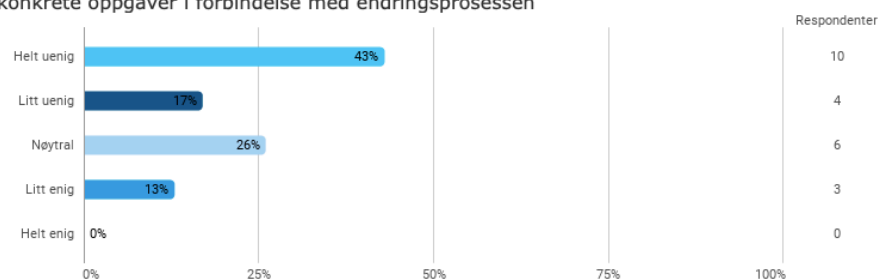
Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen



Figur 10 - Svarfordeling "Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen"

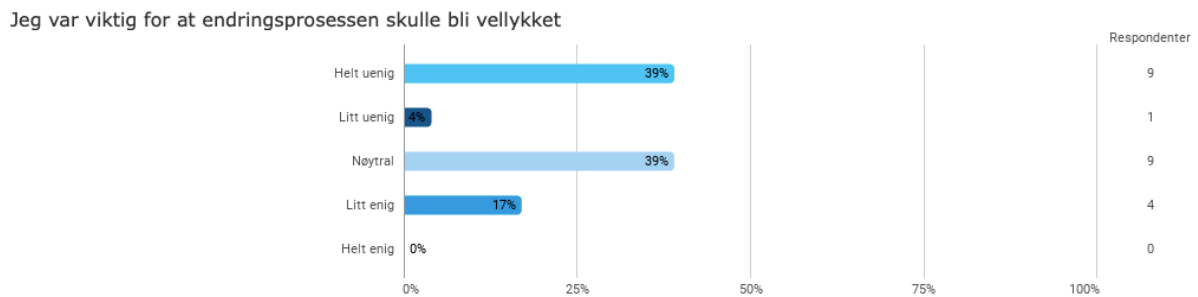
Videre kom vi med følgende påstand som de ansatte måtte ta stilling til «jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen». I tabellen under fremstilles de ansatte sine svar. Vi ser at det er få som har blitt ansvarlige for oppgaver i forbindelse med endringsprosessen.

Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen



Figur 11 - Svarfordeling "Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen"

Den siste påstanden vi tok med under forpliktelse, og som de ansatte måtte svare på, var «jeg var viktig for at endringsprosessen skulle bli vellykket». På denne påstanden svarte 39% av de ansatte at de var helt uenige i dette, og 4% svarte at de var litt uenige i denne påstanden. Av de som stilte seg nøytrale til påstanden gjorde utgjorde disse 39%, mens de resterende ansatte (17%) svarte at de var litt enige i påstanden.



Figur 12 - Svarfordeling "Jeg var viktig for at endringsprosessen skulle bli vellykket"

Oppsummert kan vi se at hele 39% av de ansatte var helt uenig i at de ikke var viktig for at endringsprosessen skulle bli vellykket. Er dette et uttrykk for at TK mislyktes med å inkludere de ansatte i prosessen? Eller er det naturlig at ikke alle ansatte blir like mye involvert i endringsprosesser? Slike spørsmål skal vi selvfølgelig drøfte i diskusjonskapittelet.

4.1.3 Planlegging, organisering og gjennomføring

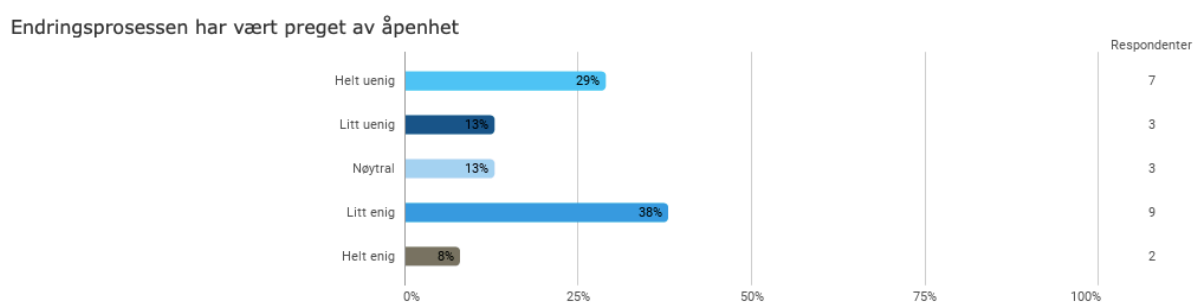
På påstanden «engasjementet blant de ansatte har vært opprettholdt gjennom hele endringsprosessen» svarte 17% av de ansatte at de var helt uenige i påstanden. Videre var 9% av de spurte litt uenige i påstanden, og det var 48% som stilte seg nøytrale til påstanden. 22% av de ansatte svarte at de var litt enige i påstanden, og de resterende ansatte (4%) var helt enige i at engasjementet var blitt opprettholdt gjennom hele endringsprosessen.

Til sist kom vi med følgende påstand i spørreundersøkelsen «både kortsiktige og langsiktige gevinster har vært kommunisert underveis». Her har de ansatte spredt svarene sine over skalaen, som på de fleste andre påstandene. 22% av de ansatte er helt uenige i påstanden, og videre 22% litt uenige i påstanden. Det er flere ansatte som stiller seg nøytrale til påstanden (26%), mens det er 22% av de spurte som er litt enige i påstanden. De som er helt enige i at langsiktige og kortsiktige gevinster har blitt kommunisert underveis er 9% av de ansatte.

4.1.4 Åpenhet

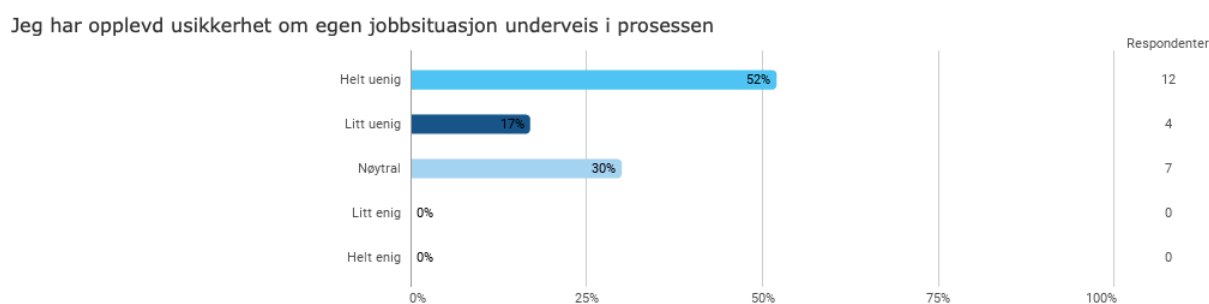
I hvor stor grad har endringsprosessen vært preget av åpenhet? Som vi har nevnt tidligere, vil graden av åpenhet være en avgjørende faktor for om det oppleves usikkerhet rundt egen jobbsituasjon. Hvordan svarer de ansatte på påstander om åpenhet?

På påstanden «endringsprosessen har vært preget av åpenhet» tyder svarene på at de ansatte har ulik opplevelse og vurdering av denne faktoren tilknyttet endringsprosessen. Tabellen under anskueliggjør svarene.



Figur 13 - Svarfordeling "Endringsprosessen har vært preget av åpenhet"

Dersom det oppleves åpenhet rundt endringsprosessen vil det trolig være med på at de ansatte i mindre grad opplever usikkerhet rundt egen jobbsituasjon. Derfor inngår påstanden «jeg har opplevd usikkerhet om egen jobbsituasjon underveis i prosessen» under kategorien åpenhet. 52% av respondentene svarer at de er helt uenig i påstanden, som vil si at de ikke mener å ha opplevd usikkerhet rundt jobbsituasjonen sin som følge av endringsprosessen. 17% av de ansatte er litt uenig i påstanden som presenteres, mens 30% svarer nøytralt. Ingen av respondentene svarer dermed at de har opplevd usikkerhet rundt egen jobbsituasjon som vi kan se i tabellen under.



Figur 14 - Svarfordeling "Jeg har opplevd usikkerhet om egen jobbsituasjon underveis i prosessen"

Siste påstanden vi tok med under åpenhet, var påstanden «ledelsen har tatt hensyn til motargumenter og uenighet blant de ansatte». Her har 22% av de ansatte svart at de er helt uenig i dette. Videre har 4% av de ansatte svart at de er litt uenig i at ledelsen har tatt hensyn til motargumenter og uenighet. Hele 52% av respondentene har svart nøytralt eller på påstanden. Til slutt har 22% av de ansatte svart at de er litt enig i at ledelsen har tatt hensyn til motargumenter og uenighet. Vi ser en nokså stor spredning i svarene blant de ansatte på dette utsagnet, og det kan tyde på at ledelsen ikke i stor nok grad har tatt hensyn til ulike motforestillinger blant de ansatte. Likevel, slike spørsmål og refleksjoner sparer vi til drøftingskapitlet senere i studien.

4.1.5 Kommunikasjon

Hvordan er viktig informasjon kommunisert i prosessen? Hva er vel hensikten med å sette en tydelig retning med visjoner, mål og planer dersom dette ikke kommuniseres ut til de ansatte? Hva skjer dersom man ikke gir gode begrunnelser for at man setter i gang endringsprosesser? Vi vet fra Schiefloe (2013) at god kommunikasjon er avgjørende for forutsetningen om få til forankring i endringsprosesser. Vi har i dette avsnittet oppsummert hvordan de ansatte har svart på påstander og spørsmål tilhørende kategorien kommunikasjon.

På påstanden «tidlig i prosessen ble det gitt informasjon om situasjonen og hvorfor det var nødvendig å gjennomføre endringer» er 22% helt uenig i påstanden, 13% er litt uenig, 39% svarer nøytralt, 17% er litt enig mens 9% er helt enig. På den neste påstanden «informasjon om hvilke egenskaper den nye organisasjonen skal ha, har blitt kommunisert gjennom hele prosessen» svarer 28% av respondentene at de er enten litt eller helt uenig i dette. 36% svarer nøytralt, mens 36% er litt eller helt enig i påstanden som legges frem.

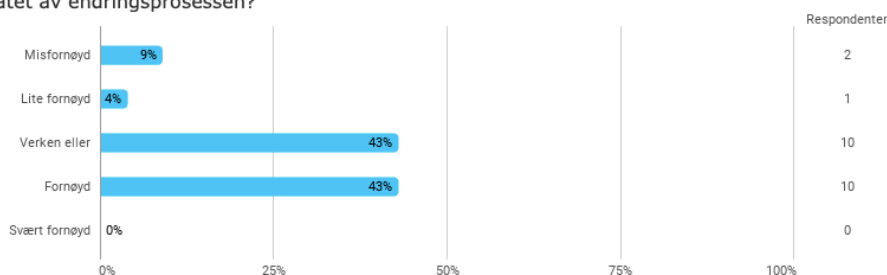
På påstanden «viktig informasjon har blitt gjentatt flere ganger gjennom endringsprosessen» er 39% enten litt eller helt uenig i dette. 39% svarer nøytralt og 22% er litt enig. Videre svarer 22% av de ansatte at de er helt uenig i at både kortsiktige og langsiktige gevinster har vært kommunisert underveis. 22% er litt uenig, 26% svarer nøytralt, 22% svarer at de er litt enig mens 9% er helt enig i påstanden. Når det legges frem «den interne kommunikasjonen i TK

Gruppen har blitt bedre etter organisasjonsendringen» svarer 30% av respondentene at de er litt enig i dette mens 43% mener nøytralt. De resterende 28% er enten litt eller helt uenig i denne påstanden. På den neste påstanden som uttrykker at den eksterne kommunikasjonen i TK Gruppen har blitt bedre etter organisasjonsendringen, er 30% litt enig, 48% er nøytrale, 9% litt uenig og 13% helt uenig.

4.1.6 Resultat og måloppnåelse

På påstanden «TK Gruppen har blitt mer resultatorientert etter organisasjonsendringen» er 4% helt uenig, 4% litt uenig og 35% svarer nøytralt. Videre svarer 39% at de er litt enig i denne påstanden, mens 17% er helt enig. På den neste påstanden som handler om at TK Gruppen har blitt en mer effektiv salgsorganisasjon etter organisasjonsendringen er 9% helt uenig i dette. 57% svarer nøytralt mens 30% er litt enig og 4% er helt enig i dette. «TK Gruppen har blitt bedre til å dele og utnytte kunnskap mellom de ulike avdelingene etter organisasjonsendringen», her er 22% enten litt uenig eller helt uenig. 48% er nøytrale til påstanden, mens 26% er litt enig og 4% er helt enig. Avslutningsvis i spørreundersøkelsen spurte vi respondentene hvor fornøyd de var med endringsprosessen alt i alt. De ansattes svar illustreres i tabellen under. Vi ser her at majoriteten, 86% har valgt å svare enten nøytralt eller at de er fornøyd. 3 respondenter er enten lite fornøyd eller misfornøyd. Det er ingen respondenter som gir uttrykk for å være svært fornøyd med endringsprosessen.

Hvor fornøyd er du med resultatet av endringsprosessen?



Figur 15 - Svarfordeling "Hvor fornøyd er du med resultatet av endringsprosessen?"

4.2 Analyse

For å kunne trekke mer presise slutninger i det kommende drøftingskapittelet finner vi det hensiktsmessig å gjennomføre grundigere analyser rundt noen av funnene hos de ansatte. Vi

har sett oss nødt for å gjøre noen avgrensninger for at analysen ikke skulle bli for omfattende. Derfor har vi valgt å undersøke de fire sammenhengene mellom variablene som vi anser som mest interessante basert på den teoretiske forankringen som studien bygger på. Fra før av har vi lagt frem teoretiske antakelser om hvilke faktorer som bør være tilstede og som kan påvirke endringsprosesser i organisasjoner. Analysene vil dermed bidra til å enten styrke eller svekke disse teoretiske antakelsene. Årsaken til hvorfor vi har valgt å benytte oss av regresjonsanalyse istedenfor vanlig korrelasjon, er for å gjøre en oppmerksom på at variasjonen i modellen kan forklares av andre faktorer enn det som det tas høyde for i vår modellen.

4.2.1 Bivariat regresjonsanalyse med variablene forståelse og begrunnelse

Vi ønsket først å undersøke om det var en sammenheng mellom de ansatte sin forståelse av endringsprosessen og begrunnelse for gjennomføring. Schiefloe og Kotter peker på forståelse som en vesentlig faktor i endringsprosesser. Det vil derfor være naturlig å anta at måten man utvikler forståelse for en endringsprosess på henger sammen med begrunnelsene som gis. For å undersøke sammenhengen vil det være naturlig å formulere en nullhypotese og en alternativ hypotese:

H₀ – Det er ingen sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringsprosessen måtte gjennomføres.

H_A – Det er en sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringsprosessen måtte gjennomføres.

Den uavhengige variabelen, «forståelse for endringsprosessen», er en ordinalvariabel. Variabelen er målt ved hjelp av påstanden «jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt». Den avhengige variabelen «begrunnelse» måles ved hjelp av påstanden «det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres». Svaralternativene på begge variablene går fra 1 til 5, hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig».

Etter å ha gjennomført en bivariat regresjonsanalyse (vedlegg 3) kan vi konkludere med at vi forkaster nullhypotesen og påstår den alternative hypotesen. Vi kan altså slå fast at det er en sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen, og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. Resultatene fra regresjonsanalysen viser at det er en statistisk signifikant ($p \leq 0,005$) og positiv sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres.

Regresjonskoeffisienten viser hvor mye man beveger seg på den avhengige variabelen når den uavhengige variabelen øker med 1. Koeffisienten er på 0,640. Det vil si at forståelse for endringsprosessen øker med 1 kategori på en tilfredshetsskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), øker om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringsprosessen måtte gjennomføres, i gjennomsnitt med 0,640 poeng på skalaen.

Den forklarte variansen R^2 har en verdi på 0,423 og viser modellens forklaringskraft. Variasjonen i den uavhengige variabelen «jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt» forklarer 42,3% av den avhengige variabelen «det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte iverksettes». Det vil si at de resterende 57,7% av de ansattes forståelse for endringsprosessen kan forklares av andre faktorer enn at det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres.

4.2.2 Bivariat regresjonsanalyse med variablene forståelse og aksept for mål

Ved hjelp av en bivariat regresjonsanalyse ønsker vi å undersøke om det er en sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og aksept for endringsprosessens mål. Forståelse er, som tidligere nevnt, en avgjørende faktor i endringsprosesser og det er derfor interessant å undersøke om forståelse har noe å si for om man utvikler aksept for endringsprosessens mål. Det vil i dette tilfellet også være naturlig å formulere en nullhypotese og en alternativ hypotese.

H_0 – Det er ingen sammenheng mellom ansattes forståelse for endringsprosessen og om det er aksept for endringsprosessens mål.

H_A – Det er en sammenheng mellom ansattes forståelse for endringsprosessen og om det er aksept for endringsprosessens mål.

Den uavhengige variabelen «forståelse» er en ordinalvariabel og måles ved hjelp av påstanden «jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt». Den avhengige variabelen «aksept for mål», måles ved hjelp av påstanden «det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål». Svaralternativene på både den uavhengige og den avhengige variabelen går fra 1 til 5, hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig».

Ser vi på resultatene fra den bivariate regresjonsanalysen kan vi konkludere med at vi forkaster nullhypotesen og påstår den alternative hypotesen. Vi forkaster H_0 ettersom p-verdien er lavere enn gitt signifikansnivå på 95%. Dette gjør at vi derfor kan påstå at det er en sammenheng mellom de ansattes forståelse av endringsprosessen og aksept for endringsprosessens mål.

I resultatene fra analysen (vedlegg 4) ser vi at det er statistisk signifikant ($p \leq 0,005$) og positiv sammenheng mellom de ansattes forståelse av endringsprosessen og om det har vært aksept for endringsprosessens mål. Videre ser vi at koeffisienten er på 0,241. Effekten av dette blir at når forståelse for endringsprosessen øker med 1 kategori på en tilfredshetsskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), så øker de ansattes aksept for endringsprosessens mål med 0,241 poeng på tilfredshetsskalaen.

R^2 viser, som tidligere nevnt, modellens forklaringskraft. Verdien til R^2 er på 0,106. Det vil si at variasjonen i den uavhengige variabelen forklarer 10,6% av den avhengige variabelen. Det vil si at de resterende 89,4% av ansattes forståelse for endringsprosessen kan forklares av andre faktorer enn aksept for endringsprosessens mål.

4.2.3 *Bivariat regresjonsanalyse med variablene forpliktelse og ansvarliggjøring*

Vi har tidligere vært inne på at man kan oppnå forpliktelse ved å tildele ansatte ansvar for arbeidsoppgaver som er relevante for endringsprosessen. Som følge av de teoretiske antakelsene på dette området, deriblant fra Shiefloe og Kotter, ønsker vi å undersøke om det finnes en sammenheng mellom forpliktelse og ansvarliggjøring for oppgaver hos de ansatte i TK Gruppen. Som følge av dette har vi formulert en nullhypotese og en alternativ hypotese.

H₀ – Det er ingen sammenheng mellom de ansattes forpliktelse og om de har blitt gjort ansvarlig for konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen.

H_A – Det er en sammenheng mellom de ansattes forpliktelse og om de har blitt gjort ansvarlig for konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen.

Den uavhengige variabelen «forpliktelse», er en ordinalvariabel. Variabelen er målt ved hjelp av påstanden «jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen». Svaralternativene går fra 1 til 5, hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig». Den avhengige variabelen, «ansvarliggjøring for oppgaver», er også en ordinalvariabel som er målt ved hjelp av påstanden «jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen». Også her går svaralternativene fra 1 til 5, hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig».

Vi forkaster H_0 og påstår H_A , at det er en sammenheng mellom forpliktelse og om de ansatte har blitt gitt konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen. Vi forkaster nullhypotesen som et resultat av at p-verdien er lavere enn gitt signifikansnivå på 95%.

Resultatene fra den bivariate regresjonsanalysen (vedlegg 5) gir oss en statistisk signifikant ($p \leq 0,005$) og positiv sammenheng mellom forpliktelse og om de ansatte gis konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen. Regresjonskoeffisienten på 0,710 viser at tildeling av konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen øker med 1 kategori på en

tilfredshetsskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig) øker de ansattes forpliktelse i gjennomsnitt med 0,710 poeng på skalaen. Substansielt betyr dette at de ansattes forpliktelse øker dersom de tildeles oppgaver i forbindelse med endringsprosessen.

R^2 har en verdi på 0,388, og dette viser til modellens forklaringskraft. Variasjonen i forpliktelse kan forklares med 38,8% av variabelen som er inkludert i modellen, altså om man har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen. Med andre ord kan det sies at 61,2% av variasjonen i forpliktelse kan forklares av andre faktorer som ikke er inkludert i modellen.

4.2.4 Multivariat regresjonsanalyse

I den siste analysen ønsker vi å gjennomføre en multivariat regresjonsanalyse. Forskjellen her sammenlignet med tidligere analysene som er blitt gjennomført er at vi her kontrollerer for flere uavhengige variabler. Hensikten med å inkludere kontrollvariabler er for å få et mer korrekt bilde av hva som bidrar til å forklare sammenhengen i det som undersøkes. Det er derfor viktig at valg av kontrollvariabler ikke gjøres ukritisk (Skog, 2015). For å kunne trekke helt korrekte slutninger må det derfor inkluderes kontrollvariabler. I det følgende vil vi presentere de utvalgte kontrollvariablene for den multivariate regresjonsanalysen som skal gjennomføres. De to kontrollvariablene som vi har valgt å inkludere i analysen er variabelen «tillit» og «åpenhet». «Tillit» er en ordinalvariabel som måles ved hjelp av påstanden «jeg har hatt tillit til ledelsen gjennom hele endringsprosessen». «Åpenhet» er også en ordinalvariabel som måles ved hjelp av påstanden «endringsprosessen har vært preget av åpenhet».

Vi har valgt å undersøke disse variablene fordi vi anser de som viktige variabler som må være tilstede i endringsprosess. Tillit til og åpenhet fra ledelsen vil kunne være avgjørende for om de ansatte forplikter seg til endringsprosessen. Vi har allerede vist til at forpliktelse er en viktig forutsetning for vellykkede endringsprosesser. Schiefloe påpeker at forankring kun er mulig dersom de ansatte har tillit til organisasjonen og ledelsen, og at åpenhet i denne sammenheng er helt essensielt. Den avhengige variabelen er «forankring», måles ved hjelp av påstanden «man har klart å skape en felles forståelse for hvorfor det var nødvendig at

endringsprosessen ble iverksatt». Svaralternativene til alle påstandene går fra 1 til 5, hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig». De uavhengige variablene er som nevnt «tillit» og «åpenhet». Hypotesene som er utarbeidet lyder som følger:

H₀ – Det er ingen sammenheng mellom de ansatte sin forankring til endringsprosessen og hvordan de har opplevd tillit og åpenhet rundt endringsprosessen.

H_A – Det er en sammenheng mellom de ansatte sin forankring til endringsprosessen og hvordan de har opplevd tillit og åpenhet rundt endringsprosessen.

Ser vi på resultatene som fremkommer i analysen (vedlegg 6) ser vi at det er en statistisk signifikans og positiv sammenheng mellom «forankring» og de uavhengige variablene «tillit» og «åpenhet». Vi kan derfor forkaste nullhypotesen og påstå den alternative hypotesen. Det er en sammenheng mellom de ansatte sin forankring til endringsprosessen og hvordan de har opplevd tillit og åpenhet rundt endringsprosessen.

Videre er det interessant å se på de standardiserte betakoeffisientene (beta). Her ser vi at variabelen «åpenhet» har en lavere betakoeffisient enn variabelen «tillit». Betaverdien for «åpenhet» er på 0,333 mens «tillit» har verdien 0,494. Hva betyr dette? Det vil si at variabelen «åpenhet» er mindre utslagsgivende for forankring enn hva variabelen «tillit» er. Med andre ord vil det si at variabelen «tillit» har i denne analysen mest å si for grad av forankring.

4.3 Funn på ledernivå

Vi vil nå helt konkret vise til hva respondentene fra ledernivå har svart på de ulike påstandene. Disse funnene og resultatene skal vi ta med oss videre inn i drøftingskapitlet, hvor funnene drøftes opp mot de teoretiske bidragene vi har utledet tidligere i oppgaven.

4.3.1 Felles forståelse og forankring

Når det kommer til felles forståelse, så har alle respondentene sagt seg helt enig i at de forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. Videre kan vi se hvordan lederne svarte på følgende påstand «informasjon om hvilke egenskaper den nye organisasjonen skal ha, har blitt kommunisert gjennom hele prosessen». Her svarer to av tre respondenter at de er litt enig i denne påstanden. Den siste respondenter er helt enig i påstanden. Videre er to av tre litt enige i at det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. Den resterende respondenter er i motsetning helt enig i denne påstanden.

Den siste påstanden respondentene svarte på var knyttet til felles forståelse, «man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt». På denne påstanden svarte to respondenter at de var helt enig. En respondent var litt enig i påstanden.

Samlet kan man konkludere med at respondentene som representerer ledelsen er generelt enige om at man har klart å skape en felles forståelse for endringen. Samtidig kan vi se at det er større enighet om at det er skapt en felles forståelse av hvorfor endringen var nødvendig å iverksette, enn at det har blitt gitt gode begrunnelser for endringen.

4.3.2 Forpliktelse

På påstanden «jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen» er det sprik i svarene fra respondentene. En respondent er helt uenig i denne påstanden. En respondent er litt enig i påstanden, mens en respondent er helt enig. To av tre respondenter har sagt seg helt enig i påstanden «jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen». Det er en respondent som gir uttrykk for å være litt uenig i denne påstanden.

Til slutt kan vi se at en av respondentene sa seg helt enige i at de var viktige for at endringsprosessen skulle bli vellykket. Her har respondentene spredt svarene sine noe. En

respondent er litt enig i at de var viktige for at endringsprosessen skulle bli vellykket, mens en respondent er litt uenig i påstanden. Vi ser samlet under forpliktelse at det er sprik i svarene fra respondentene. Det kan tyde på at noen av respondentene har vært mer delaktige i endringsprosessen enn andre. Vi mener dette kan være med på å forklare hvorfor noen føler en sterkere forpliktelse enn andre. Likevel, dette vil kunne drøftes mer i neste kapittel.

4.3.3 Planlegging, organisering og gjennomføring

I dette avsnittet skal vi se på hva ledelsen har svart på spørsmål og påstander knyttet til kategoriene planlegging, organisering og gjennomføring. Svarene her vil kunne gi oss en pekepinn på hvordan prosessen har blitt planlagt, organisert og gjennomført. Slike svar kan derfor bidra til å si noe om hvordan ledelsen vurderer endringsprosessen.

Den første påstanden vi skal presentere svar fra, er «engasjementet blant ansatte har vært opprettholdt gjennom hele endringsprosessen». Her svarer to respondenter at de er litt enige i denne påstanden. Den resterende respondenten svarer nøytralt til denne påstanden. En annen påstand vi valgte under planlegging, organisering og gjennomføring, var «både kortsiktige og langsiktige gevinster har vært kommunisert underveis». På denne påstanden svarte to av de spurte at de var litt enige i denne påstanden. En av respondentene stilte seg nøytral til denne påstanden. Samlet sett kan vi lese ut fra funnene at respondentene er nokså enige i at planlegging, organisering og gjennomføringen tyder på å ha vært gjennomført på en tilfredsstillende måte.

4.3.4 Åpenhet

På påstanden om at endringsprosessen har vært preget av åpenhet, kan vi se at én rapporterer at de er helt enig mens to respondenter er litt eller delvis enig i dette. På den neste påstanden «jeg har opplevd usikkerhet om egen jobbsituasjon underveis i prosessen er respondentene noe delt, da en respondent er helt uenig i denne påstanden, en er litt uenig og en er litt eller delvis enig.

4.3.5 Kommunikasjon

Når det kommer til kommunikasjon i endringsprosessen er alle respondentene enten helt enig eller litt enig i at det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. To rapporterer at de er enten helt eller litt enig i at det tidlig i prosessen ble gitt informasjon om situasjonen og hvorfor det var nødvendig å gjennomføre endringen, mens en svarer her nøytralt. Alle tre rapporterer videre at hvilke egenskaper den nye organisasjonen skal ha, har blitt kommunisert gjennom hele prosessen. Alle respondentene mener også at målet og hensikten med endringene har blitt kommunisert gjennom hele prosessen.

Alle rapporterer at de enten er helt enige eller litt enige i at den interne kommunikasjonen i TK Gruppen har blitt bedre etter organisasjonsendringen. På påstanden som gjelder den eksterne kommunikasjonen, som for eksempel kommunikasjon med kunder, rapporterer en at de er litt enig i at denne har blitt bedre etter endringen. Den andre svarer nøytralt og den tredje svarer at han eller hun er litt uenig i denne påstanden. Samlet sett kan resultatene kan tyde på at ledelsen i utgangspunktet virker samstemt om de fleste påstandene som dreier seg om kommunikasjon i endringsprosessen.

4.3.6 Resultat og måloppnåelse

I dette avsnittet ønsker vi å presentere hvilke funn vi har gjort under kategoriene resultat og måloppnåelse. Resultatet er selve sannhetens øyeblikk for endringsprosesser. Har TK lyktes med å nå målene virksomheten satt seg for organisasjonsendringen? Hvilke indikasjoner kan vi få rundt slike spørsmål? Vi har stilt ulike spørsmål og påstander som passer til disse spørsmålene, og det er svarene på disse vi skal se på i dette avsnittet.

På påstanden «TK Gruppen har blitt mer resultatorientert etter organisasjonsendringen» sier to av respondentene seg helt enig, mens én svarer at de er litt eller delvis enig i denne påstanden. Samtlige mente også at TK Gruppen har utviklet seg til å bli en mer effektiv salgsorganisasjon som følge av organisasjonsendringen. Respondentene fordeler seg noe mer forskjellig rundt påstanden om at TK Gruppen har blitt bedre til å dele og utnytte kunnskap mellom de ulike avdelingene etter organisasjonsendringen. Her er en person litt enig, en stiller seg nøytral til

påstanden mens en annen respondent er litt eller delvis uenig i påstanden. Avslutningsvis rapporterer alle tre respondentene fra ledernivå at de alt i alt er fornøyd med det foreløpige resultatet av den pågående endringsprosessen.

5 Drøfting av funn

I dette kapitlet skal vi drøfte de funnene vi har fått fra spørreundersøkelsen vår. Vi vil bruke dette kapitlet til å svare på studiens forskningsspørsmål. Det er i dette kapitlet vi virkelig kan få utfolde oss med våre egne refleksjoner og betraktninger rundt svarene fra de ansatte og ledelsen. I hvor stor grad ble de ansatte involvert i prosessen? Ble endringsprosessen godt nok forankret hos de ansatte, for ikke å glemme hos ledelsen? Fikk ledelsen, i stor nok grad, frem viktigheten av å gjennomføre endringen for de ansatte? Klarte man å skape en felles forståelse av endringsprosessen, og hva den skulle føre til? Disse spørsmål vil være høyaktuelle for videre refleksjoner og drøftinger i dette kapitlet.

Det er slike spørsmål, som vi nevnte ovenfor, som vil være utgangspunktet for diskusjonene i dette kapitlet. Samtidig er det vår jobb å knytte disse svarene fra ledelsen og de ansatte opp mot de teoretiske bidragene som vi presenterte i teorikapitlet. På denne måten kan vi vurdere og reflektere rundt hvordan for eksempel ledelsen har jobbet for å sikre en endringsprosess som er forankret i organisasjonen. Vi har sett at to av teoribidragene vi har presentert fra Kotter og Schiefloe trekker frem nettopp *forankring*, som en viktig forutsetning for å lykkes med endringsprosesser.

Vi har valgt å strukturere drøftingskapitlet slik at det skal være forståelig og oversiktlig for deg som leser å følge våre refleksjoner og diskusjoner. Måten vi har strukturert kapitlet på, er at vi tar for oss hvert av de tre forskningsspørsmålene og diskuterer disse i lys av teori og svarene fra spørreundersøkelsen. De to første spørsmålene blir avgrenset mot hva de ansatte og ledelsen har svart på spørsmålene, før vi i forskningsspørsmål nummer tre vil sammenligne disse svarene fra de to gruppene. Har de ansatte samme vurdering av endringsprosessen som ledelsen? Hva er de enige om fungerte, og hvilke forskjeller kan vi finne og eventuelt hva skyldes forskjellene i vurderingene? Slike spørsmål vil vi ta for oss i det tredje forskningsspørsmålet.

5.1 Forskningsspørsmål 1 - Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?

I denne første delen vil det ses på hvordan de ansatte i TK Gruppen vurderer endringsprosessen organisasjonen har gått gjennom for å omstruktureres til et konsern. I denne sammenheng vil det være naturlig å starte fra begynnelsen av når endringsprosessen ble introdusert. Avsnittene vil derfor bli strukturert i det som betraktes som en naturlig kronologisk rekkefølge i en endringsprosess. På forhånd har vi som forskere gjort oss opp noen teoretiske antakelser, og det er vi har lagt til grunn for studien og dens undersøkelse. Det blir fremhevet av både Schiefloe og Kotter at dersom man skal få med seg de ansatte til å medvirke og slutte opp om endringsprosessen, er spesielt forståelse, forankring og forpliktelse svært sentrale forutsetninger. Man kan på mange måter si at disse forutsetningene er viktige byggesteiner for å lykkes med en endringsprosess. Som følge av dette har disse særlig blitt vektlagt i denne delen.

Når ansatte introduseres for kommende endringer, vil mange gå gjennom de fire reaksjonsfasene vi illustrerte gjennom omstillingskurven. I starten på endringsprosesser er det viktig at ansatte får tid til å la endringene synke inn, slik at det skapes både aksept og forståelse for endringen. At det skapes forståelse for endringen betegnes av både Schiefloe og Kotter som en avgjørende faktor for å lykkes med endringer. Ut fra resultatene på undersøkelsen kan det tyde på at de ansatte i TK Gruppen ikke har blitt gitt nok tid fra man introduserte endringen til man satt i gang endringsprosessen. Årsaken til dette er at cirka halvparten av de ansatte gav uttrykk for at de ikke synes det hadde blitt satt av tilstrekkelig tid til refleksjon og drøfting underveis i endringsprosessen. Dette vil være en faktor som kan spille inn på om de ansatte utvikler en forståelse for endringsprosessen. Derfor kan det som følge av resultatene fra undersøkelsen, tenkes at ledelsen kunne gitt de ansatte lenger tid til å bearbeide og akseptere den kommende organisasjonsendringen. Som et resultat av dette kan det argumenteres for at det er tenkelig at opptiningsfasen i Lewin sin endringsmodell har skjedd for hurtig, slik at organisasjonen og de ansatte ikke har blitt «tint» nok opp for å være klar for den kommende endringen.

Et annet moment som vi kan trekke kjensel på her, er Schiefloes tanker om forankring og forståelse. Han skriver at dette tar tid, og det er typisk i endringsprosesser at ledelsen er for

utålmodige. Ofte har ledelsen hatt god tid til å planlegge endringsprosessen, og gjerne med ekstern hjelp over tid. Likevel, når endringsprosessen og ideene for endringen skal presenteres for de ansatte, forventer ledelsen at de ansatte skal forstå og akseptere budskapet på bare noen timer eller dager. Selv har kanskje ledelsen brukt måneder på den samme fordøyelsen. Svarene til de ansatte kan tyde på at ledelsen i TK har vært litt for utålmodige i denne prosessen.

På en annen side viser resultatene at i overkant av 65% av de ansatte har utviklet aksept og forståelse for endringen. Dette tyder på at til tross for at halvparten mente at det ikke var blitt gitt nok tid, har likevel mange av de ansatte en forståelse for hvorfor endringen måtte gjennomføres. Det kan være vanskelig å fastslå konkret hva som kan ha vært med på å skape denne forståelsen blant de ansatte. Trolig vil det være en kombinasjon av at 40% gir uttrykk for at de har fått gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres, slik at dette kan ha bidratt til å skape aksept rundt beslutningen om å iverksette endringene.

Likevel, det er en gruppe bestående av 25-30% av de ansatte som er uenig i de ulike spørsmålene som omhandler informasjon og begrunnelse. Det vil være naturlig å tenke at noen av disse antakelig er blant de 20% som oppgir at de ikke har hatt forståelse for hvorfor endringsprosessen var nødvendig. For å kunne enten konstatere eller avkrefte denne påstanden ble det gjennomført en regresjonsanalyse (vedlegg 3). I analysen undersøkte vi om det var en statistisk signifikant sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres. Resultatene fra analysen viser at det er en statistisk signifikant ($p \leq 0,005$) og positiv sammenheng mellom de ansattes forståelse og om det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres.

Fra den gjennomførte korrelasjonsanalysen fant vi blant annet ut at variasjonen i den uavhengige variabelen «jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt» forklarer 42,3% av den avhengige variabelen «det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte iverksettes». Dette forteller oss videre at de resterende 57,7% av de ansattes forståelse for

endringsprosessen kan forklares av andre faktorer enn at det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringsprosessen måtte gjennomføres.

Ut fra undersøkelsen kan det tyde på at andre forklarende faktorer som utløser mangel på forståelse kan være en kombinasjon av mangel på begrunnelse, kommunikasjon og åpenhet. En annen forklarende faktor kan også være at de ansatte har gjort seg opp ulike tanker og forståelser av hvilke utfordringer organisasjonen står overfor. Vi kan uansett slå fast at de ansatte som mener det ikke har blitt gitt gode begrunnelser for endringsprosessen har mindre forståelse for hvorfor endringsprosessen ble iverksatt.

Undersøkelsen gir en indikasjon på at Kotters første steg og Schiefloes forutsetning om å skape forståelse for endringen til en viss grad er oppnådd hos flertallet (65%) av de ansatte. Samtidig er det viktig å konstatere at man ikke har klart å oppnå aksept og forståelse hos omtrent en fjerdedel av de ansatte. Disse vil dermed bruke lengre tid på å akseptere situasjonen og den kommende endringen. I teorikapittelet ble det presisert at mennesker er ulike og at tiden man bruker på å komme seg gjennom de ulike reaksjonsfasene er svært varierende. Resultatene kan gi en indikasjon på at majoriteten av de ansatte har ansett tiden som tilstrekkelig til å bearbeide endringene, mens de resterende ikke har ansett tiden som tilstrekkelig.

Ser vi dette i lys av teorien vedrørende omstillingskurven, vil det være rimelig å anta at det kommer av individuelle forskjeller og at vi beveger oss i ulikt tempo gjennom omstillingskurven og aksepterer endringene. Dette resulterer i at den gruppen ansatte som ikke har oppnådd forståelse for endringsprosessen antakelig vil bruke lengre tid på å komme seg gjennom den første fasen i omstillingskurven. Oppsummert kan man derfor konstatere at majoriteten av de ansatte gir uttrykk for at de har hatt forståelse for endringsprosessen, men til tross for dette, finnes en gruppe ansatte som utgjør omlag 25% som ikke har forståelse for endringsprosessen.

I en endringsprosess er det først og fremst viktig å skape forståelse for endringsprosessen som skal gjennomføres (Schiefløe, 2013). Har man ikke forståelse for hvorfor en endringsprosess iverksettes vil det være vanskelig at den forankres hos de ansatte. Dette leder oss inn på den neste faktoren vi skal diskutere, nemlig forankring. Å forankre endringene i organisasjonen, er et annet råd Kotter mener vil være med på å bidra til at endringsprosessen lykkes. Ettersom alle de ansatte i TK Gruppen er viktige bidragsyttere i endringsprosessen, påpeker også Schiefløe viktigheten av at det skapes forankring da alle er delaktige og utslagsgivende for en vellykket endring. Har endringsprosessen i TK Gruppen vært forankret blant de ansatte?

Schiefløe (2013) påpeker at et viktig moment for å skape forankring rundt en endringsprosess, er at de ansatte opplever at de blir tatt vare på, samt at de har en fremtid i organisasjonen. Når det ble stilt spørsmål vedrørende om de ansatte har opplevd usikkerhet rundt egen jobbsituasjon underveis i endringsprosessen, var det ingen av de ansatte som oppga at de har opplevd usikkerhet vedrørende egen jobbsituasjon som følge av endringsprosessen. Kobles dette opp mot gjeldende teori vil man ofte i andre fase i omstillingskurven begynne å fundere over hva endringene vil innebære for seg selv. Ofte omtales dette som det laveste og vanskeligste punktet i omstillingskurven, men resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at de ansatte ikke har opplevd denne fasen som spesielt krevende. Samtidig vil det at ingen gir uttrykk for å ha opplevd usikkerhet rundt egen jobbsituasjon anses som svært positivt da dette vil bidra til at endringsprosessen lettere forankres.

Som vi nevnte i teorikapittelet er åpne prosesser og tillitsbygging viktige aspekter for å skape forankring. Selv om halvparten av de ansatte påpekte at de ikke synes endringsprosessen var preget av åpenhet, er det fremdeles et stort flertall som oppgir at de har hatt tillit til ledelsen gjennom endringsprosessen. Det er kun et fåtall som gir uttrykk for at de ikke har hatt tillit til ledelsen. Likevel, dette er også ansatte, og det bør derfor gjøres opp noen tanker rundt hva som kan være årsaken til dette. På den ene siden vil det være naturlig å dra paralleller til det de ansatte uttrykte rundt mangel på åpenhet. Om en endringsprosess bærer preg av å være «lukket» og hvor man i liten grad inkluderer de ansatte, vil man typisk få reaksjoner fra ansatte hvor det uttrykkes skepsis rundt beslutningsprosesser fra ledelsen sin side. Er det mangel på åpenhet, vil ansatte ofte tro at ledelsen kan ha en skjult agenda og da synker automatisk tilliten. Åpenhet er derfor essensielt for å forankre en endringsprosess. Dette gjør

at man også kan stille spørsmål om hvorfor så mange ansatte mener endringsprosessen i liten grad har vært preget av åpenhet, men likevel har tillit til ledelsen.

På en annen side kan man også trekke inn påstanden om at de ansatte mente det ble gitt for lite tid til drøfting og refleksjon. Å gi de ansatte tid er helt avgjørende for å skape både forståelse og forankring. Schiefloe (2013) understreker at å skape forankring tar tid. Tid fremheves også i omstillingskurven som elementært, da mennesker er så forskjellige. Som vi har vært inne på tidligere, er våre funn fra dette området noe tvetydige da noen gir uttrykk for at de mener det er blitt gitt nok tid, mens andre indikerer at det ikke er blitt gitt nok tid. Hva kan være årsaken til at dette oppleves så ulikt? Det kan først og fremst komme av individuelle forskjeller som vi har nevnt tidligere. Det kan også være at ledelsen har vært for utålmodige med å sette i gang endringsprosessen. Dette nevnte vi i teorikapittelet, at ledelsen kan ha en tendens å glemme at de selv har hatt lenger tid på å fordøye og akseptere en prosess enn hva de ansatte har. Det er ikke ledelsens vurdering vi her skal diskutere, men det nevnes likevel som en mulig bakenforliggende årsak til hvorfor noen av de ansatte opplever at det har blitt gitt for lite tid til drøfting og refleksjon, da dette henger sammen med forankring.

Kotter (1995) understreker at det er viktig at målsetninger og visjoner er aksepterte av de ansatte, for å skape forankring. Kobles dette opp mot påstanden «det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål» ser vi at cirka 30% er enten litt eller helt uenig i dette. Omlag 40% stiller seg nøytral til påstanden, mens de resterende 30% er enten litt eller helt enig. Nok en gang ser vi at det er en gruppe ansatte som skiller seg ut. Det understrekes at dette ikke trenger å være i negativ forstand. Omtrent en tredjedel av de ansatte har ikke hatt aksept for endringsprosessens mål. Dette vil trolig ha rot i manglende forståelse for endringsprosessen. Har man ikke forståelse for hvorfor en endringsprosess settes i gang, vil man heller ikke skape aksept for dens mål, som igjen gjør det vanskelig at den forankres. Dersom vi ønsker å ta det ett hakk videre, kan det også tenkes at denne gruppe ansatte antakelig er blant de som tidligere gav uttrykk for at de ikke hadde forståelse for hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. For å kunne fastslå om dette var tilfellet, ble det gjennomført en bivariat regresjonsanalyse (vedlegg 4) hvor vi undersøkte om det var en sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og aksept for endringsprosessens mål. Ut

fra resultatene kan vi konkludere med at det er en sammenheng mellom de ansattes forståelse for endringsprosessen og om det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål.

Modellens forklaringskraft, R^2 er på 0,106. Det vil si at variasjonen i den uavhengige variabelen forklarer 10,6% av den avhengige variabelen. Det vil si at de resterende 89,4% av ansattes forståelse for endringsprosessen kan forklares av andre faktorer enn aksept for endringsprosessens mål. Dette underbygger likevel påstanden om at aksept for endringsprosessens mål gir økt forståelse for endringsprosessen hos de ansatte. Samtidig kan vi også se at 89,4% av ansattes forståelse kan forklares av andre faktorer, deriblant om det har blitt gitt gode begrunnelser, som vi undersøkte for tidligere.

Oppsummert kan det tyde på at endringsprosessen til en viss grad er forankret hos de ansatte. Hvordan kan vi anta dette? På bakgrunn av de funn som fremkommer i studiens undersøkelse, vil det for det være rimelig å anta at dersom prosessen i større grad hadde vært preget av åpenhet, ville endringsprosessen i større grad blitt forankret blant de ansatte. Schiefloe (2013) påpeker at i tillegg til åpenhet er tillit med på å styrke forankringen. Flertallet av de ansatte gir uttrykk for å ha tillit til ledelsen. Hadde begge faktorene vært tilstede, både åpenhet og tillit, ville det resultert i en endringsprosess som i større grad ville vært forankret hos de ansatte.

Hvordan kan vi påstå dette? Ved hjelp av en multivariat regresjonsanalyse undersøkte vi om det var en sammenheng mellom de ansatte sin forankring til endringsprosessen og hvordan de har opplevd tillit og åpenhet rundt endringsprosessen. I analysen (vedlegg 6) kommer det frem at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom forankring og åpenhet og tillit. Vi ser blant annet at faktorene sammen har en større forklaringskraft på 58,4%. Det vil si at 41,6% kan forklares av andre faktorer enn åpenhet og tillit. Alene forklarer åpenhet 46%, mens tillit forklarer 52,8%. Åpenhet forklarer altså mindre enn tillit når det kommer til forankring. Funnene viser at dersom både tillit og åpenhet er tilstede vil det gi en endringsprosess som i større grad er forankret hos de ansatte.

Hvilke andre argument er lagt til grunn for at vi antar at forankring til en viss grad er oppnådd? For det første er det ingen av de ansatte som har opplevd usikkerhet knyttet til egen jobbsituasjon og fremtid, noe som anses som svært positivt i sammenheng med forankring og endringsprosessen generelt. For det andre vil det være rimelig å anta at dersom man hadde klart å skape forståelse hos alle ansatte, ved å gi mer tid til å bearbeide prosessen, ville det med stor sannsynlighet resultert i økt forankring. For det tredje ser vi at endringsprosessens mål og visjoner er akseptert hos noen ansatte, men ikke alle. På bakgrunn av dette vil vi derfor påstå at endringsprosessen til en viss grad har vært forankret hos de ansatte, og understreke at det på dette området er rom for forbedring.

Til nå har vi sett på hvordan de ansatte har vurdert deres forståelse og forankring i endringsprosessen. Disse to elementene er avgjørende for de ansattes forpliktelse til endringsprosessen, som er den neste faktoren vi skal se nærmere på. Har de ansatte følt seg forpliktet til endringsprosessen? Våre funn gir en antydning av at et mindretall av de ansatte har følt seg forpliktet til endringsprosessen. Vi vil i de kommende avsnittene legge frem argumenter som støtter opp rundt denne påstanden.

Først og fremst er det få ansatte som gir uttrykk for at de har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen. Forpliktelse kan oppnås på flere måter, deriblant ved at ansatte ansvarliggjøres for ulike arbeidsområder, slik som både Kotter og Schiefloe nevner. Forpliktelse i vellykkede endringsprosesser handler om at alle endringsprosessen gjelder for, opplever at de har et ansvar og en rolle for å få gjennomført endringen på en så god måte som mulig (Schiefloe, 2013). Kun 13% er litt enig i påstanden «jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen». 26% stiller seg nøytrale til påstanden, mens 17% er litt uenig og 43% er helt uenig.

Ved å gi de ansatte ansvar i form av arbeidsoppgaver eller nye roller vil det være med på å øke forpliktelsen. Siden det er få som sier at de har fått ansvar for oppgaver i forbindelse med endringsprosessen, er det naturlig å trekke en slutning om at dette svekker de ansattes forpliktelse ettersom de i mindre grad føler de tar direkte del i endringsprosessen. Denne slutningen kan vi trekke på bakgrunn av regresjonsanalysen hvor vi undersøkte om det var en

sammenheng mellom ansattes forpliktelse, og om de hadde blitt gjort ansvarlig for konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen (vedlegg 5). Funnene viser at det er en statistisk signifikant og positiv sammenheng mellom forpliktelse og ansvarliggjøring for konkrete oppgaver. Det vil altså si at ved å la de ansatte ta del i prosessen gjennom arbeidsoppgaver, roller og ansvar vil det gi dem økt forpliktelse. Dette er det første argumentet som legges til grunn for vår påstand om at det er få ansatte som har følt seg forpliktet til endringsprosessen i TK Gruppen.

Et annet funn som er med på å forsterke vår tolkning av at det har vært liten grad av forpliktelse blant de ansatte, er at ingen av de ansatte har ansett seg selv som viktige for at endringsprosessen skulle bli vellykket. Dette kan også indikere at det er få som har følt seg forpliktet til prosessen. På en annen side vil det være naturlig å tenke at dette kan ha en sammenheng med at det er få som opplever å ha fått tildelt oppgaver eller roller i forbindelse med endringen. Dersom man ikke har oppgaver eller roller i en endringsprosess vil det være naturlig å føle at endringsprosessen ikke avhenger av den ansatte direkte, noe som igjen kan føre til at man ikke anser seg selv som viktig for at endringen skal lykkes. Det er derfor sannsynlig å anta dersom flere ansatte hadde fått tildelt oppgaver eller roller i forbindelse med endringsprosessen, at de hadde følt seg mer viktig og avgjørende for endringen. Dette ville trolig resultert i økt forpliktelse blant de ansatte.

Likevel, Kotter (1995) peker på viktigheten av å danne en sterk koalisjon som skal lede og drive endringen frem. Vi kan da spørre oss om det ikke er naturlig at ikke alle ansatte blir like mye involvert i endringsprosesser. Samtidig som man har en pågående endringsprosess, er det fortsatt andre oppgaver som skal gjøres, og det kan være et bevisst valg fra ledelsen i TK om å ha en ressursfordeling. Det kan være hensiktsmessig at noen utvalgte ansatte har fått spesielle roller i endringsprosessen, og andre har hatt mindre å gjøre direkte med endringsprosessen. Dette er kun spekulasjoner fra vår side, men det kan også være en mulig forklaring på hvorfor mange av de ansatte i undersøkelsen gir uttrykk for å ha følt liten forpliktelse til prosessen.

På en annen side vil det også kunne tenkes at desto større engasjement det er blant de ansatte, desto større forpliktelse finnes det for endringsprosessen. Omkring 25% mener at

engasjementet blant de ansatte har vært opprettholdt gjennom hele endringsprosessen. Cirka 25% er uenig i dette, mens rundt 50% svarer nøytralt. Det tyder på at de ansatte er noe delt når det gjelder engasjement rundt endringsprosessen.

Resultatene fra undersøkelsen illustrerer at de ansatte har en splittet oppfatning når det gjelder grad av forpliktelse til endringsprosessen. På påstanden «jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen» var 30% helt uenig, 5% litt uenig og 35% nøytral. 13% av de ansatte sa seg litt enig i påstanden, mens 17% var helt enig i påstanden. Hva kan være årsaken til disse spredte svarene? Årsaken er trolig sammensatt og noe vi har vært inne på tidligere. Det vil være helt grunnleggende at de ansatte har opparbeidet seg en forståelse for hvorfor endringsprosessen iverksettes. Dersom denne er fraværende, vil det videre være vanskelig at prosessen forankres som igjen vil gjøre det vanskelig å skape forpliktelse og engasjement blant de ansatte. Derfor er forståelse helt fundamentalt for å i det hele tatt klare å skape noe form for forpliktelse. På en annen side vil det også kunne tenkes at siden få ansatte gav uttrykk for å ha fått tildelt roller eller oppgaver som henger sammen med endringsprosessen at man derfor opplever mindre grad av forpliktelse. Det vil derfor være vanskelig å føle seg forpliktet til å bidra i en endringsprosess, dersom man ikke har fått tildelt oppgaver eller en annen form å bidra med. Likevel er det viktig å konstatere at det er omlag en tredjedel av de ansatte som har følt seg forpliktet til å bidra underveis i prosessen.

Oppsummert kan vi konstatere at våre funn gir en klar indikasjon på flertallet av de ansatte ikke har følt seg forpliktet til endringsprosessen. Det vil være rimelig å anta at dette kommer av at det er få som har fått tildelt en rolle eller oppgaver i forbindelse med endringsprosessen. Av denne grunn er det også naturlig at engasjementet derfor vurderes som noe lavt hos majoriteten av de ansatte. En annen følge av at få har fått tildelt en rolle eller arbeidsoppgaver i forbindelse med prosessen, er at mange ikke ser på seg selv som en viktig brikke i endringsprosessen. Selv om det er mange som gir uttrykk for manglende forpliktelse til endringsprosessen, må vi heller ikke glemme at omkring en tredjedel har gitt uttrykk for engasjement og forpliktelse til prosessen. Vi kan derfor oppsummere ved å si at de ansatte er noe splittet i hvor forpliktet de har følt seg til endringsprosessen.

Vi har nå gått i dybden på hvordan de ansatte vurderer endringsprosessen. Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen? Dette skal vi se på i neste del.

5.2 *Forskningsspørsmål 2 - Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?*

I denne delen vil vi se på hvordan ledelsen vurderer endringsprosessen. Vi skal drøfte svarene som ledelsen har gitt i spørreundersøkelsen opp mot de teoretiske bidragene vi har presentert i teorikapitlet. Vi har fått inn svar fra tre personer i ledergruppen, og dette danner da datagrunnlaget for ledelsen i spørreundersøkelsen. Som vi nevnte i metodekapitlet, kom korona-situasjonen like overraskende på oss som hos mange andre, og derfor ble det vanskelig å få til dybdeintervjuet som vi hadde planlagt med administrerende direktør i TK Gruppen. Tre respondenter fra ledelsen, er et tynt datagrunnlag i denne sammenhengen. Vi er nødt til å problematisere rundt et slikt datagrunnlag. Hva vil det si for vår drøfting? Hvilke slutninger kan vi egentlig trekke ut fra et datagrunnlag med tre respondenter?

Vi skulle gjerne hatt flere enn tre fra ledelsen som svarte i spørreundersøkelsen vår. Det er klart det er en svakhet med et så lite utvalg, og det er ingen tvil om at det legger en liten demper i hvor stor grad svarene vil være representative for ledelsen i TK som helhet. På samme tid er det fortsatt svar og ytringer fra ledelsen, og disse er vi nødt til å behandle og diskutere. Vi må likevel være forsiktige med å være for bombastiske og bastante i vår slutninger, nettopp på bakgrunn av et lite utvalg. Selv om det er et lite utvalg, så er det ingen tvil om at svarene gir oss et utgangspunkt for en spennende og interessant drøfting opp mot relevante teoretiske bidrag som vi har presentert tidligere. Dette må vi holde fast ved videre i drøftingen, men samtidig være klar over at det er farlig å bli for bastant i våre konklusjoner. Videre i dette kapitlet vil derfor se på hvordan svarene fra ledelsen kan diskuteres og drøftes opp mot relevante teoretiske bidrag.

De forutsetningene som Schiefloe (2013) legger til grunn for vellykkede endringsprosesser er, som vi har vært inne på tidligere, forankring, forståelse og forpliktelse. Av denne grunn kan vi hente opp hva respondentene har svart i forbindelse med de spørsmålene vi hadde på dette området i spørreundersøkelsen vår. Det er ingen tvil om at dersom endringsprosessen til TK

skal ha gode forutsetninger for å lykkes, så vil det være en svakhet om disse forutsetningene ikke har vært tilstede hos TK.

Vi vet fra Schiefloe (2013) at felles forståelse og forankring er to av tre viktige forutsetninger for en vellykket endringsprosess. Hvordan svarte ledelsen på våre utsagn i denne kategorien? Fra våre funn finner vi at alle av de spurte i ledelsen har sagt seg helt enig i at de forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. Altså har ledelsen en samlet og felles forståelse hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. Dette er ifølge Schiefloe (2013), en svært god forutsetning for at endringsprosessen skal bli vellykket. Er ikke dette gode funn for TK? Det viser seg at hele gruppen fra ledelsen som vi spurte, forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. Dette er selvsagt positivt for TK, men hadde det ikke vært litt bemerkelsesverdig dersom ledelsen ikke hadde forstått hvorfor de satt i gang en endringsprosess?

Vi ønsker å diskutere videre viktigheten av å ha en felles forståelse og forankring i virksomheten for å gjennomføre endringsprosesser. Det er nemlig flere teoribidrag som legger vekt på viktigheten av å ha en felles forståelse for hvorfor endringsprosessen må bli gjennomført.

I lys av dette, er det naturlig å se på Kotters åtte steg for vellykket endringsprosesser. Her er nemlig det første steget å skape en forståelse for endringen, og gjerne få til det Kotter betegner som en «krisefølelse». Det er vanskelig for oss å diskutere i hvor stor grad det har blitt skapt en krisefølelse for ledelsen, men det er tydelig at ledelsen har hatt en felles forståelse for hvorfor endringsprosessen er satt i gang. Det er veldig viktig som et utgangspunkt for endringsprosessen, men forståelsen for iverksettelse er også veldig viktig for resten av prosessen, hevder Kotter (1996). Selv om alle av de spurte i ledelsen har svart at de har full forståelse for hvorfor ble iverksatt, vil det da si at forutsetningene om forankring og forståelse er oppfylt hos ledelsen? På en måte kan vi argumentere i positiv retning for dette, men likevel må vi diskutere flere av spørsmålene og utsagnene som ledelsen har svart på i disse kategoriene i spørreundersøkelsen.

Vi hadde følgende påstand i vår spørreundersøkelse: «Informasjon om hvilke egenskaper den nye organisasjon skal ha, har blitt kommunisert gjennom hele prosessen». Grunnen til at vi ville ha svar hva ledelsen reflekterte rundt dette utsagnet, var nettopp for å kunne diskutere om endringsprosessen og formålet med denne var blitt gjort forstått og forankret i ledelsen. Dersom det hadde vært negative tilbakemeldinger på dette punktet, så kunne det vært rom for å drøfte om prosessen rundt endringsprosessen kunne ha blitt gjennomført annerledes.

Likevel, dersom vi ser på hva ledelsen svarte på dette punktet, så er to av tre av de spurte litt enige i denne påstanden, mens den siste spurte i ledelsen er helt enige i at det har blitt kommunisert gjennom hele prosessen hvilke egenskaper den nye organisasjonen skal ha. Vi kan ane en liten oppfatning hos ledelsen at det kanskje ikke er like tydelig hvilke egenskaper organisasjonen skulle ha. Er dette et uttrykk for at opptiningsfasen som Lewin utleder ikke har vært gjort tilstrekkelig? Har ledelsen gjort organisasjonen klar for endringen? Visste ledelsen hva de ville med endringsprosessen? Ottesen (2012) er også tydelig på at endringsledelse også handler om å vurdere behovet for endring. Man skal ikke bare endre noe for endringens skyld. På en annen side er det ingen av de spurte som er uenige i påstanden, og vi skal ikke trekke tvil i svarene bare for å få et «bedre» drøftingsgrunnlag. Det er ikke vår oppgave å fremprovosere mangler i endringsprosessen til TK. Samtidig er det greit å være klar over slike spørsmål i arbeidet med endringsprosesser.

I tilfeller hvor ledelsen svarer i positiv retning av at endringsprosessen er forstått og forankret i TK, er dette gode nyheter for virksomheten. Dette kan være et tegn på at endringsprosessen har vært utført og planlagt med viktige forutsetninger for å bli vellykket. Igjen må vi ta forbehold om lite datautvalg, så vi kan ikke legge for mye i disse funnene fra ledelsen. Uansett, som vi har nevnt tidligere i oppgaven, så er funnene uansett funn i seg selv. Selv om de ikke er generaliserbare for ledelsen i TK, er de likevel med på å gi en pekepinn eller temperatur på hvordan de spurte i ledelsen har opplevd prosessen.

Et annet funn, som er med på å forsterke at forankring og forståelse kan ha vært sikret hos ledelsen var svarene knyttet til påstanden «man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt». Her svarte to av tre spurte av

ledelsen at de var helt enige i påstanden, og det mener vi er et signal og uttrykk for at TK klarte å skape denne felles forståelsen som flere teoretiske bidrag peker på som noe av det viktigste for å lykkes med endringsprosesser. Resterende av de spurte i ledelsen sa seg litt enig i denne påstanden.

Oppsummert, ser vi at det er ingen fra de spurte i ledelsen som var uenig i påstanden rundt felles forståelse. Det er for tidlig for oss å sammenligne vurderingene fra ledelsen med hva de ansatte, men det er klart at det argumenteres for at når viktige forutsetninger for vellykkede endringsprosesser er tilstede hos ledelsen, så vil man ha større sannsynlighet for at de ansatte kan kjenne seg igjen i betraktningene til ledelsen. Vi mener likevel det er viktig å ha i mente at selv om ledelsen sier seg fornøyd med gjennomføringen av endringsprosessen, så er det ikke dermed gitt at de ansatte stiller seg bak en slik oppfatning.

Sett fra en annen side, så er det oppløftende at ledelsen svarer såpass samstemt som de gjør, da det vil kunne gjøre det mer sannsynlig at en slik forankring og forståelse hos ledelsen, vil gjøre det enklere for de ansatte å forholde seg til ledelsen og prosessen. Dersom ledelsen hadde båret preg av usikkerhet knyttet til endringsprosessen, er det grunn til å tro at dette ville kunne smittet over på de ansatte, og prosessen kunne blitt vanskeligere å forankre. Kotter (1995) er tydelig på at for å oppnå forankring hos de ansatte må ledelsen virke troverdig å gå foran som et godt eksempel. For hvorfor skal de ansatte ha tro på endringsprosessen, dersom det ikke hadde virket som ledelsen hadde hatt tro på en endringsprosess de selv var med på å sette i gang? Likevel, dette er bare spekulasjoner fra vår side, og vi kan ikke konkludere med noe før vi foretar sammenligningen mellom de ansatte og ledelsen i neste delkapittel.

Frem til dette punktet i drøftingen, har vi diskutert hvordan ledelsen har vurdert endringsprosessen i lys av forutsetninger som forankring og felles forståelse. Schiefloe og Kotter betegner disse som svært viktige for å lykkes med endringsprosesser. Likevel, hva er det disse to forutsetningene først og fremst bidrar med? Både Kotter og Schiefloe er enige om at dersom disse to forutsetningene ligger til grunn, så vil det kunne skape en større forpliktelse til endringsprosessen.

Dersom man har en tydelig forankring i ledelsen, og man klarer å videreformidle og skape en slik forankring hos de ansatte, hevder de teoretiske bidragene at man vil kunne oppnå en sterkere forpliktelse til å bidra i endringsprosessen. Dette poenget fører oss videre i drøftingen av en annen viktig forutsetning for at endringsprosesser skal kunne bli vellykket, nemlig forpliktelse (Schiefløe, 2013). I hvor stor grad har ledelsen følt forpliktelse til endringsprosessen?

Schiefløe (2013) trekker frem forpliktelse som en viktig forutsetning for at endringsprosesser skal bli vellykkede. I det følgende avsnittet skal vi diskutere hvorvidt vi kan si noe om hvordan denne forutsetningen er oppfylt hos ledelsen i TK. Hvor forpliktet har ledelsen følt seg til endringsprosessen? Hva har dette hatt å bety for hvordan de vurderer endringsprosessen? Er det vanskeligere å svare på dersom man ikke har vært forpliktet eller følt seg forpliktet?

Dersom vi går rett på sak, ønsker vi å diskutere hva ledelsen svarte på følgende utsagn «Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen». Her er det noen spennende funn, synes vi. Hva mener vi spennende funn? Det viser seg nemlig at en av tre i ledelsen sier seg helt uenige i denne påstanden. Sagt på en annen måte, det er en person fra ledelsen som ikke føler seg forpliktet til å ha bidratt under endringsprosessen. Hva kan dette skyldes? På en side kan det være naturlige årsaker til dette. Det kan godt være forskjeller innad i en ledergruppe, og det kan være det er noen som er blitt mer ansvarliggjort enn andre også innad i ledergruppen under prosessen. Da er det naturlig at noen fra ledelsen har fått følt større forpliktelse til å bidra enn andre.

På samme tid må vi huske at det ikke var alle i ledelsen som svarte på spørreundersøkelsen vår. Dette vil kunne medføre at vi ikke traff på de fra ledelsen som faktisk var med på endringsprosessen, eller hadde spesifikke oppgaver knyttet til den. Da det ikke ble mulighet for dybdeintervjuer med de aktuelle som svarte på spørreundersøkelsen, så har vi heller ikke hatt muligheten til å oppklare dette videre. Ser vi svarene i sammenheng med hva resten av

ledelsen har svart, så er to av tre fra ledelsen enten litt enige eller helt enige i at de har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen. Uten at vi skal trekke for hastige slutninger, mener vi det er grunn til å tro at de som har svart at de ikke har følt forpliktelse til å bidra under endringsprosessen, mest sannsynlig har fått lite eller ingen ansvar for gjennomføringen av prosessen. Samtidig skal vi være litt forsiktige med å hevde noe i den ene eller andre retningen, uten å kunne bekrefte dette ved et oppfølgingsintervju og få svar fra ledelsen.

Er det slik at alle fra ledelsen skal inkluderes i en endringsprosess? Nei, det behøver ikke å være slik, og det er sjelden det gjøres på denne måten (Kotter, 1996). Det er nemlig et av Kotters (1996) åtte steg å sette sammen en koalisjon som skal ha et overordnet ansvar for endringsprosessen. Ofte er dette et team som skal gi endringsprosessen kraft og retning. Det er naturlig at ikke hele ledelsen er med i en slik koalisjon, og vi mener dette er noe av grunnen til at det er forskjellige svar fra de i ledelsen i hvor stor grad de har følt seg forpliktet til prosessen.

Vi mener derimot at svarene fra ledelsen på punktet forpliktelse, er i positiv retning. Majoriteten av de spurte svarer at de har følt forpliktelse til å bidra i prosessen, noe som er en forutsetning for å lykkes med endringsprosesser og ha stamina til å drive denne prosessen fremover. Dette ser vi tydelig igjen i de teoretiske bidragene vi har studert i denne oppgaven. Samtidig diskuterte vi litt tidligere i kapittelet hva som kunne være konsekvensen dersom ledelsen ikke hadde hatt noe følelse av forpliktelse å bidra i prosessen. Dette er likevel en litt usannsynlig situasjon, da det i all hovedsak er ledelsen som initierer endringsprosesser og setter disse i verk.

Ser vi videre på hva ledelsen svarte på ulike påstander under punktet forpliktelse, var to av de tre spurte fra ledelsen litt enig eller helt enig i at de var viktige for at endringsprosessen skulle bli vellykket. Én fra ledelsen var litt uenig i denne påstanden. Igjen tror vi denne respondenten fra ledelsen kanskje var en som i liten grad har vært med i planlegging og gjennomføring av endringsprosessen. Det kunne kanskje også virket mot sin hensikt dersom alle skulle jobbet med endringsprosessen? Ofte blir endringsprosesser utformet som et prosjekt, og det foregår

mange arbeidsoppgaver som må gjøres selv om det pågår en endringsprosess. Dette nevnte vi også i avsnittet over, og Kotter (1996) trekker frem at et viktig steg for å lykkes med endringsprosesser, er å lage egne team eller koalisjoner som har ansvaret for prosessen. Det er helt vesentlig å kunne foreta ressursfordeling i virksomheter som TK, og derfor mener vi det er helt naturlig at det er sprikende svar fra ledelsen under dette punktet om forpliktelse.

Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen? For oss er det viktig at vi klarer å svare på dette under vår drøfting i oppgaven. Det er ingen tvil om at det er mange faktorer som spiller inn i endringsprosesser. Samtidig er vi klar over at vi har utelatt kategorier fra spørreundersøkelsen i denne konkrete drøftingen, men vi har vært nødt til å gjøre avgrensinger, mener vi. Sett i lys av dette, så mener vi det var viktig å dra leserne gjennom disse viktige forutsetningene for vellykkede endringsprosesser, siden de sier så mye om og danner et viktig grunnlag for prosessen. Det at vi har hatt konkrete forutsetninger å diskutere svarene fra respondentene mot, har gjort at vi i større grad har kunnet diskutert hvorvidt det har vært tilstede forutsetninger for en vellykket endringsprosess i TK.

Hvilke andre utsagn fra ledelsen kan være med på å si noe om hvordan de vurderer endringsprosessen? Vi mener det er et utsagn som står igjen som det tydeligste signalet på hvordan ledelsen vurderer endringsprosessen. Vi spurte ledelsen avslutningsvis om de kunne ta stilling til følgende «Hvor fornøyd er du med resultatet av den pågående endringsprosessen?» Her svarte alle de spurte at de var fornøyd. Det er helt tydelig for oss hvordan de spurte i ledelsen vurderer endringsprosessen. Likevel, hvordan samsvarer dette med hva de ansatte vurderer endringsprosessen? Dette kommer vi innpå senere i drøftingskapitlet.

Vi mener det er viktig å minne om et viktig aspekt i denne sammenhengen. Vi må selvsagt forvente at ledelsen har en objektiv vurderingsevne, men det vil i mange situasjoner være utfordrende å vurdere sitt « eget » arbeid. Det er klart at dersom majoriteten av de spurte, noe vi anser som sannsynlig av funnene, har jobbet aktivt med endringsprosessen, så vil det kanskje være vanskeligere å være kritisk til sitt eget arbeid? Sett fra en annen side, er man

ikke enda mer kritisk til arbeid man selv har gjort? Det er igjen bare spekulasjoner, men det kan være greit å være klar over de utfordringer det kan gi å skulle vurdere sitt eget arbeid.

Bergesen (2018) skriver at det er helt naturlig for mennesker å glemme ting som har skjedd tilbake i tid. Vi kan derfor diskutere hvor godt ledelsen husker tilbake til endringsprosessen? Altså, hvor godt husker man tilbake i tid? Har man blitt påvirket av sterke personligheter i ledergruppen som har uttalt at denne prosessen er og har vært en suksess fra ende til annen, og av denne grunn blir dette en gjengsoppfatning hos de resterende i ledelsen? Dette er selvsagt en påvirkning å være klar over, sammen med det tidligere nevnte tidsaspektet. Hvor godt husker man ting som har skjedd tilbake i tid? Er det i det hele tatt mulig å huske detaljer? Husker man for eksempel i hvor stor grad man opplevde grad av forpliktelse til prosessen? Det vil mest sannsynlig variere fra respondent til respondent, avhengig av hvilken rolle man har hatt i prosessen, men det er et klart poeng at ting som har skjedd tilbake i tid kan være vanskelig huske og derfor kunne påvirke svarene i undersøkelsen.

Det hjelper lite om ledelsen som eiere av prosessen, vurderer den som vellykket, om dette ikke gjenspeiles hos de ansatte. Det kan være enkelt for ledelsen å si at endringsprosessen har vært en suksess, men hva betyr dette dersom det kommer frem at de ansatte er av helt annen oppfatning? Hva sier det om endringsprosessen overordnet dersom de ansatte har en helt annen oppfatning enn ledelsen? Vi ser allerede her at det dukker opp spennende spørsmål for diskusjon, og disse skal vi selvsagt komme inn på i kapitlet hvor vi sammenligner vurderingene til ledelsen og de ansatte.

Samtidig fikk vi avdekket at noen av de spurte i ledelsen trolig har vært mer involvert i prosessen enn andre, og dette har vi også argumentert for at har sine naturlige forklaringer. Dette forklarer også, mest sannsynlig, hvorfor det er noe sprik i svarene fra ledelsen i hvor stor grad de har følt seg forpliktet til endringsprosessen. På en annen side gir likevel funnene en indikasjon på at ledelsen er fornøyd med endringsprosessen. Sett i lys av dette, hvor mye kan vi egentlig legge i disse svarene fra de spurte i ledelsen? Det er tre stykker som svarte på undersøkelsen, og som vi har nevnt tidligere i kapitlet, så er det et tynt grunnlag. Det er på ingen måte feil av å oss si at de som er spurte fra ledelsen er fornøyd med endringsprosessen,

fordi det viser svarene på spørsmålene at de er. Vi må likevel være bevisst på at vi må være litt mer forsiktige med å si at dette gjelder for hele TK og ledergruppen samlet. Til det har vi for tynt datagrunnlag, da vi har kun tre fra ledelsen som har svart på undersøkelsen vår. Dette bringer oss videre til neste punkt i drøftingen. Er funnene fra ledelsen egentlig generaliserbare?

Hva kan vi egentlig si på bakgrunn av dataen vår? Er det generaliserbare funn? Selv om tre svar fra ledelsen er et lite grunnlag for å være bombastiske i våre konklusjoner, så mener vi at datagrunnlaget vårt gir en viss pekepinn på hvordan deler av ledelsen har opplevd endringsprosessen i TK. Det er tydelig, fra svarene, at de som har svart har deltatt i endringsprosessen, og derfor er det i seg selv interessante data. Selvfølgelig skulle vi gjerne hatt et større datagrunnlag å diskutere ledelsen sin oppfatning ut fra, men samtidig har vi prøvd å gjøre det beste utav de dataene vi har hatt tilgjengelig. Det er en svakhet at vi ikke kan være mer bestemt i våre konklusjoner, gitt et tynt datagrunnlag, men vi mener vi har kompensert for dette nettopp ved å problematisere dette, og være vårt ansvar bevisst ved å ikke komme med for bombastiske slutninger. For å svare på spørsmålet vi innledet avsnittet med, så er det vanskelig for oss å skulle generalisere funnene fra ledelsen til å gjelde for TK som organisasjon.

Oppsummert kan vi si at den delen av ledelsen som har svart, er fornøyd med endringsprosessen. Det har vært viktig for oss å påpeke at vi har et noe tynt datagrunnlag fra ledelsen, og det gjør at vi har måttet være mindre bastante og bombastiske i våre drøftinger. Dette har vi diskutert grundig i avsnittet over. Selvsagt kan vi stille spørsmålstegn ved om ledelsen har greidd å være objektive i sine svar, men slik usikkerhet vil man alltid kunne frykte, og vi ønsker ikke å gjøre noe større poeng av dette. Samtidig har dette bydd på litt utfordringer når det kom til å få til en balansert drøfting. Det har ikke vært mye for og imot argumenter, da de svarene vi fikk fra ledelsen har vært så enstydige.

Er ensidige svar utelukkende negativt? Kan det ikke være at ledelsen har gjort en grundig jobb i forkant av prosessen og hatt kunnskaper om hvordan få til endringsprosesser? Kan det ikke være at denne kunnskapen har vært gull verdt for TK, og at endringsprosessen derfor har vært

bygget på forutsetninger for å bli vellykket? Det er ikke slik at funn i en bestemt positiv retning må være feil, selv om det kan bli vanskeligere å drøfte for og imot. Samtidig har vi hele tiden hatt i mente at det er et tynt datagrunnlag fra ledelsen sine svar, og derfor kan det selvsagt være andre i ledergruppen som har en annen oppfatning om prosessen som vår undersøkelse ikke har fanget opp. Likevel, dette er en risiko som alltid vil være tilstede om man ikke har 100% svarprosent, og dette er nærmest umulig å få til. Vi mener likevel vi har en viss pekepinn på hvordan ledelsen oppfatter prosessen.

Likevel, som vi nevnte tidligere, så hjelper det ikke om ledelsen er fornøyd med endringsprosessen dersom det kommer frem at vurderingene til ledelsen ikke samsvarer med hva de ansatte mener. Derfor kan det by på flere interessante diskusjoner i den neste delen, hvor vi skal se på hvordan vurderingene til ledelsen samsvarer med vurderingene til de ansatte.

5.3 *Forskningsspørsmål 3 – Samsvarer de ansattes vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?*

Vi har nå sett på hvordan de ansatte og ledelsen vurderer endringsprosessen. Det har blitt lagt frem og diskutert mulige årsaker til hvorfor disse vurderingene kan være som de er. I denne delen vil vi gi et svar på vårt siste forskningsspørsmål som lyder «samsvarer de ansatte sin vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?». For å gi et best mulig svar på forskningsspørsmålet vil vi sammenligne de ansatte sin vurdering opp mot ledelsen sin vurdering for å se hvorvidt denne samsvarer. Vi vil først se på hvilke likheter og ulikheter som trekkes frem av de to gruppene, for å så avslutningsvis kunne gi en samlet vurdering.

I den første hovedkategorien som er forståelse, så vi at ledelsen var samstemte og at alle respondentene fra ledelsen dermed var enige i at de forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt. På den andre siden fant vi ut at de ansatte var noe mer splittet i sin oppfattelse. Flertallet gav uttrykk for at de hadde forståelse for endringsprosessen. Likevel finnes det en gruppe ansatte som ikke har forståelse for endringsprosessen. Dette gjør at vi kan konstatere at de ansatte har forskjellig syn og vurdering når det gjelder forståelse for endringsprosessen,

sammenlignet med ledelsen. Vi kan derfor slå fast at de to gruppene ikke har en samlet, felles forståelse for hvorfor endringsprosessen ble iverksatt.

I tillegg til å gi uttrykk for en samlet forståelse blant ledelsen, gis det også uttrykk for at endringsprosessen har blitt forankret. Samtidig ser vi at endringsprosessen til en viss grad har vært forankret hos de ansatte. Årsaken til at vi konkluderer med at endringsprosessen har vært forankret til en viss grad er flere. Blant annet viste undersøkelsen at noen av de ansatte gav uttrykk for mangel på tid til drøfting og refleksjon, manglende åpenhet og forståelse vedrørende endringsprosessen. Dette gjaldt likevel ikke alle, og det var flere som gav uttrykk for tillit til ledelsen, samt at ingen har opplevd usikkerhet vedrørende egen jobbsituasjon. Dette er alle faktorer som er med på å sikre forankring til endringsprosessen. Som følge av dette ble det konkludert med at endringsprosessen blant de ansatte til en viss grad var forankret. Ser vi dette i sammenheng med ledelsen hvor alle respondentene gav uttrykk for en forankret endringsprosess, kan vi se at ledelsen og de ansatte derfor har noe ulik vurdering når det gjelder forankring av endringsprosessen i organisasjonen.

Den tredje hovedkategorien som ble drøftet var hvor forpliktet arbeidstakerne i TK Gruppen har vært til endringsprosessen. Som tidligere nevnt viser undersøkelsens funn at de ansatte har splittet oppfatning når det gjelder grad av forpliktelse til endringsprosessen. En tredjedel av de ansatte gir uttrykk for at de har følt seg forpliktet til å bidra underveis i prosessen. De resterende har enten svart nøytralt eller at de ikke har følt seg forpliktet til å bidra i endringsprosessen. Til sammenligning svarte to av tre fra ledelsen at de har følt seg forpliktet, mens én var helt uenig, og gav dermed uttrykk for å ikke har følt seg forpliktet til endringsprosessen. Dette gjør at vi kan slå fast at det har vært en del forskjellige vurderinger hos både de ansatte, men også hos ledelsen når det gjelder forpliktelse. Vi kan derfor konstatere at det finnes både ansatte og ledere som har følt seg forpliktet i større grad enn andre. Som et resultat av dette kan vi, også på dette punktet, slå fast at det har vært en ulik vurdering hos de ansatte og ledelsen, når det gjelder forpliktelse til endringsprosessen TK Gruppen har gått gjennom.

Kort fortalt ser vi at forståelse og forankring har vært tilstede hos ledelsen. Det eneste punktet hvor ledelsen ikke var helt samstemt var innenfor forpliktelse. Funnene tyder på at ledelsen har følt ulik grad av forpliktelse til endringsprosessen. Ser vi dette i lys av undersøkelsens funn hos de ansatte, har de hatt ulik vurdering av alle de tre faktorene til Schiefloe. Samtidig er det også viktig å understreke at gruppen med de ansatte består av flere respondenter sammenlignet med ledelsens tre respondenter. Det vil som en følge av dette være mer naturlig at de ansatte derfor oppnår ulike svar og at det kan være større «uenigheter» ettersom denne gruppen består av flere respondenter.

Hva kan være årsaken til at ledelsen og de ansatte vurderer forståelse, forankring og forpliktelse til endringsprosessen ulikt? Tidligere har vi nevnt blant annet faktorer som mangel på tid, individuelle forskjeller og mangel på ansvarliggjøring som mulige årsaker. Det er i tillegg vanskelig å unngå og trekke frem at manglende forståelse for endringsprosessen trolig har vært en utløsende faktor som har gjort at forankring og forpliktelse kan ha vært vanskeligere å oppnå, og da spesielt blant de ansatte. Dette er bare noen få tenkelige årsaker som kan ha forårsaket den forskjellige vurderingen mellom ansatte og ledelsen. Vi konkluderer derfor på bakgrunn av dette at vurderingen til de ansatte og ledelsen ikke samsvarer.

5.4 Kausalitet

Avslutningsvis ønsker vi å diskutere hvorvidt det eksisterer en kausal relasjon mellom variablene vi har undersøkt for. For å vurdere dette, vil det først være hensiktsmessig å se på om det teoretiske grunnlaget for å tolke variablene kausalt er tilstede, altså om det er rimelig å anta at sammenhengen vi undersøker virker sannsynlig (Skog, 2015). I dette tilfellet vil det være om en sammenheng mellom åpenhet og tillit har noe å si for de ansattes forankring, virker sannsynlig. På bakgrunn av teorien vi tidligere har presentert vil det være rimelig å anta at det finnes en sammenheng mellom variablene det undersøkes for. For å eksemplifisere dette har vi blant annet skrevet om Schiefloe som påpeker at forpliktelse oppstår ved at de ansatte ansvarliggjøres i prosessen. Derfor mener vi det teoretiske grunnlaget for å tolke variablene kausalt er tilstede.

For å kunne anta kausalitet er det tre kriterier som må være oppfylt (Skog, 2015). Det første kriteriet for kausale tolkninger er at årsak skal komme før virkning. X må altså komme før Y. Dette kriteriet vil vi argumentere for at er oppfylt. For eksempel er vi, i den multivariate regresjonsanalysen, interessert i sammenhengen mellom åpenhet og tillit, og påvirkningen dette har på grad av forankring av endringsprosessen. Man må altså først se på oppfattelse av åpenhet rundt endringsprosessen og tillit til ledelsen før man kan se på effekten dette har på de ansattes forankring til endringsprosessen. Har man ingen oppfattelse av åpenhet rundt endringsprosessen eller i hvilken grad det er tillit til ledelsen gjennom prosessen, vil det ikke kunne måles utslag av disse variablene på forankring ettersom årsaken må komme før selve virkningen.

Det andre kriteriet er at det må finnes en statistisk sammenheng mellom variablene man ønsker å se nærmere på (Skog, 2015). Regresjonsanalysene viser at det eksisterer en statistisk sammenheng mellom variablene det undersøkes for.

For å kunne anta kausalitet mellom variabler må man være helt sikker på at det ikke er bakenforliggende variabler som vil påvirke resultatet (Skog, 2015). Derfor er kontroll for andre variabler det tredje kriteriet. Vi må sikre oss at det faktisk er A som frembringer B, og ikke andre forhold. For å kunne sikre dette kan vi kritisk velge ut kontrollvariabler for å kontrollere for mulige bakenforliggende faktorer. Dette kalles for kontrollvariabelmetoden. Ved å inkludere flere kontrollvariabler vil man få en mer presis forståelse for sammenhengen det undersøkes for (Skog, 2015), i dette tilfellet forankring. I den multivariate regresjonsanalysen har vi inkludert flere kontrollvariabler og kan dermed argumentere for at dette kriteriet er oppfylt. Samtidig er det sannsynlig at det eksisterer ytterligere variabler som burde vært inkludert i analysen, da det kun er kontrollert for to variabler. Vi argumenterer likevel for at kriteriet er oppfylt, men ønsker å understreke at dersom det hadde blitt kontrollert for flere variabler ville man med større sikkerhet kunne slå fast sammenhengen mellom åpenhet og tillit og grad av forankring til endringsprosessen blant de ansatte.

Til tross for dette vil kriteriet som omhandler kontroll for andre variabler, ikke være oppfylt i de bivarierte regresjonsanalysene. Dette som følge av at en bivariat regresjonsanalyse er en

analyse hvor det kun undersøkes for to variabler. Dette gjør at man dermed ikke får kontrollert for kontrollvariabler, og man kan da heller ikke utelukke om det finnes bakenforliggende variabler. Tre av fire analyser som har blitt gjennomført, har vært bivarierte regresjonsanalyser. Vi kan derfor ikke utelukke om det er bakenforliggende variabler tilstede i de bivarierte regresjonsanalysene vi har gjennomført.

6 Avslutning

I denne avsluttende delen av oppgaven vil vi først legge frem konklusjon på studiens forskningsspørsmål, samt den overordnede problemstillingen. Videre vil vi presentere noen praktiske og konkrete råd som kan tas i betraktning ved eventuelle fremtidige endringsprosesser i TK Gruppen. Avslutningsvis vil vi si noe om studiens begrensninger, samt forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I drøftingen i det forrige kapittelet har studien vist hvordan undersøkelsen har bidratt til å gi svar på studiens tre forskningsspørsmål. Hva kan vi konkludere med etter arbeidet vårt med masteroppgaven for TK? Hvilke funn tar vi med oss, og hvilke funn er det vanskeligere å legge til grunn?

Forskningsspørsmål 1 – Hvordan vurderer de ansatte endringsprosessen?

Studiens funn gir en indikasjon om at de fleste ansatte har kommet seg gjennom omstillingskurven på en overkommelig måte. For noen ansatte har det trolig tatt lengre tid å komme seg gjennom enkelte faser som følge av individuelle forskjeller. Dette kan vi påstå på bakgrunn av de ansattes ulike grad av forståelse. I lys av dette kan vi nevne at mangelen på forståelse for endringsprosessen er et klart funn vi har gjort gjennom vår spørreundersøkelse. Det er grunn til å anta at mangel på forståelse, trolig er den viktigste og mest utslagsgivende faktoren som videre har resultert i manglende forankring.

Manglende forankring kan igjen ha gitt utslag i at de ansatte kan ha følt seg mindre forpliktet til endringsprosessen. Forpliktelse er den faktoren de ansatte scorer lavest på, basert på hva som forekommer i undersøkelsen. Vi mener det kan være et resultat av at de ansatte har blitt for lite engasjert gjennom roller og ansvar tilhørende endringsprosessen som gjør at deres forpliktelse og eierskap til prosessen reduseres. Hvordan skal ansatte klare å forplikte seg til en endringsprosess de ikke har noe eierskap til?

Ut fra hva vi har nevnt her kan vi derfor konkludere med at Schiefloes forutsetninger for en vellykket endringsprosess, til en viss grad har vært tilstede i endringsprosessen. Noen av forutsetningene er, som vi har vært inne på, i større grad innfridd enn andre. Ser man bort i fra dette, konkluderer likevel 43% av de ansatte at de er fornøyde med det samlede resultatet av endringsprosessen. 9% sier de er misfornøyde, og 4% oppgir å være lite fornøyd. 43% av de ansatte har lagt seg midt på skalaen og svarer at de er verken fornøyd eller misfornøyd.

Forskningsspørsmål 2 – Hvordan vurderer ledelsen endringsprosessen?

Funnene fra lederne indikerer at de er fornøyde med endringsprosessen. De fra ledelsen som svarte, svarer i positiv retning på de viktigste forutsetningene for vellykkede endringsprosesser som vi har avgrenset drøftingen rundt. Samtidig ser vi ut fra svarene om forpliktelse at det er tydelig at ledelsen i ulik grad har vært involvert i selve endringsprosessen, noe vi har diskutert og kommet frem til at ikke er uvanlig for endringsprosesser i virksomheter. Samtidig har alle de spurte i ledelsen svart at de er fornøyde med gjennomføringen av endringsprosessen. Vi må likevel ta forbehold om at det er et lavt antall respondenter som representerer ledelsen.

Respondentene fra ledelsen var i aller høyeste grad samstemte om at de var fornøyde med endringsprosessen. Ledelsen vurderer endringsprosessen som god og at den har gitt de effekter de ønsket at den skulle gi. Funnene fra undersøkelsen viser også at de mener TK har blitt mer salgseffektiv etter endringsprosessen, kunnskapsdelingen har økt og den interne kommunikasjonen har blitt bedre i TK. Dette for å nevne noen av punktene ledelsen har trukket frem og svart i positiv retning på spørreundersøkelsen.

Vi kan på bakgrunn av studiens funn konkludere med at respondentene fra ledelsen i er samstemte om at de er fornøyde med endringsprosessen. Ledelsen vurderer endringsprosessen som god og at den har gitt de effekter de ønsket at den skulle gi. Disse svarene kan likevel ikke generaliseres for TK som helhet gitt det lave antallet respondenter.

Forskningsspørsmål 3 – Samsvarer de ansatte sin vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?

På bakgrunn av resultatene som fremkommer i studien kan vi slå fast at de ansatte og ledelsen i TK Gruppen har hatt en ulik vurdering av endringsprosessen i organisasjonen. Vi har blant annet sett at det finnes en avvikende vurdering og oppfattelse av de betydningsfulle faktorene til Schiefloe, nemlig forståelse, forankring og forpliktelse. Der ledelsen svarte i positiv retning på forståelse, forankring og forpliktelse til endringsprosessen, var ikke disse faktorene i like stor grad tilstede hos de ansatte.

Hvorfor ble utfallet slik? Det er et vanskelig og sammensatt spørsmål, og følgende ingen enkelt svar på dette spørsmålet. Likevel, vi har pekt på faktorer som manglende tid til å ta innover seg prosessen, individuelle forskjeller og mangel på ansvarliggjøring som mulige faktorer til hvorfor de ansatte har en annen oppfatning enn ledelsen. Selvsagt kan det også foreligge andre faktorer som vår undersøkelse ikke har fanget opp, og det vil alltid være en slik risiko i undersøkelser. Den er ikke uttømmende, men vi mener dette er faktorer, basert på vår studie, som kan være med på å forklare hvorfor det har vært forskjellige oppfatninger hos de ansatte og ledelsen om hvordan de to gruppene vurderer endringsprosessen. For å gi et konkret svar på studiens tredje forskningsspørsmål kan vi konkludere med at de ansattes vurdering ikke samsvarer med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen.

Vi har slått fast at de ansatte vurderer endringsprosessen ulikt. På den andre siden ser vi at ledelsen i større grad er samstemt når det gjelder vurdering av endringsprosessen. Vi konkluderte derfor med at de ansatte og ledelsen i TK Gruppen har hatt en ulik vurdering av endringsprosessen i TK Gruppen.

Ut fra svarene vi har lagt frem på studiens tre forskningsspørsmål, er det nå mulig å gi et konkret svar på studiens overordnede problemstilling? «Hvordan har TK Gruppen lyktes med endringsprosessen for å bli et konsern?». Man kan først og fremst si at de har lyktes med endringsprosessen som helhet ettersom studiens funn indikerer at organisasjonsmedlemmene har kommet seg gjennom omstillingskurven på en tilfredsstillende måte. Andre faktorer som

gir en indikasjon på at TK Gruppen har lyktes er at de har klar å få de ansatte til å føle seg trygge på sine arbeidsforhold, da ingen gav uttrykk for opplevd usikkerhet knyttet til egen jobbsituasjon. Samtidig har også flertallet utviklet forståelse for hvorfor endringsprosessen måtte gjennomføres.

Studiens funn viser at ledelsen, men også flere av de ansatte, mener at TK Gruppen har blitt mer resultatorientert etter organisasjonsendringen. De ansatte oppgir også at den interne kommunikasjonen i TK Gruppen har blitt bedre som følge av endringsprosessen. Dette er faktorer som peker i positivt retning når det kommer til hvordan TK Gruppen har lyktes med endringsprosessen.

Det at de ansatte gir uttrykk for å ha tillit til ledelsen er også et positivt tegn som indikerer en vellykket endringsprosess. De fleste spurte i undersøkelsen er enig i at endringsprosessen har vært gjennomført på en god måte. Med dette i bakhånd, er det vanskelig å argumentere for at TK ikke har lyktes med endringsprosessen for å bli et konsern.

6.2 Noen praktiske råd

Avslutningsvis ønsker vi kort og konsist, å komme med noen praktiske råd som kan tas til etterretning for fremtidige endringsprosesser. Disse er basert på de mest fremtredende funnene i denne studien og er derfor spesifikt rettet mot TK Gruppen. Til tross for dette, er det rimelig å anta at de vil være relevante for andre organisasjoner som skal gjennomføre en endringsprosess.

Først og fremst vil det gagne organisasjonen å informere de ansatte så tidlig som mulig om kommende endringer. Dette gjør at de ansatte har mulighet for å starte sin prosess med å bearbeide og akseptere endringen. Desto tidligere endringen presenteres for de ansatte, desto større sannsynlighet vil det være for at flere ansatte har fått tid til å akseptere endringen og startet på sin reise gjennom omstillingskurven. Ved å legge frem informasjon om endringen så tidlig som mulig vil man derfor ha større forutsetninger for at de ansatte aksepterer og utvikler

forståelse for endringen. I denne forbindelse er tid helt vesentlig, slik at de ansatte utvikler forståelse for endringen. Dette leder oss inn på vårt neste råd.

Vårt andre råd er at når endringsprosesser settes i gang, bør det gis mer tid slik at man har mulighet for å bearbeide den kommende endringen. Tid til bearbeiding og for å skape aksept for endringen anses som sentralt ettersom mennesker er svært individuelle i hvor lang tid man trenger. Ved å gi de ansatte lengre tid vil man sikre at flere utvikler aksept, samt forståelse for endringen. Samtidig er vi klar over at det kan være endringsprosesser som må settes i gang uten at man har tid til dette. Et eksempel er hvordan bedrifter over natten nærmest måtte endre seg operasjonelt og strukturelt på grunn av korona-viruset. Likevel, i dette rådet tenker vi på planlagte endringsprosesser som ledelsen har hatt god tid på å fordøye og planlegge.

Våre funn viser også at de ansatte gav uttrykk for mangel på åpenhet vedrørende endringsprosessen. Derfor er åpenhet vårt tredje råd. Kommunikasjon vil være et viktig nøkkelord i denne sammenheng. Det er viktig at det er tydelig kommunikasjon i alle ledd i organisasjonen slik at informasjonen når ut til alle. I tillegg er det vesentlig at viktig informasjon gjentas regelmessig gjennom hele prosessen. Hvis de ansatte får begrenset informasjon om den kommende endringen vil det føre til at motstanden mot endringen blir større. Vårt råd går derfor ut på å være åpen og ærlig, samt å ha en god kommunikasjon om den kommende endringen.

Vårt siste råd er å gjøre de ansatte mer delaktige i endringsprosessen slik at de i større grad føler eierskap til den. Det kan gjøres ved å tildele ansvar eller oppgaver som er av betydning for prosessen. Det gjør at man føler seg mer betydningsfull og avgjørende for gjennomføring av endringsprosessen. Ved å involvere de ansatte i større grad, for eksempel i form av ansvar og oppgaver, vil det være positivt for TK Gruppen med den konsekvens at det vil resultere i økt forpliktelse hos de ansatte.

«Endringsprosesser i bedriften er aldri enkle, men mye blir enklere ved en tett og åpen dialog og ved en høy grad av involvering av de ansatte» (Sund, 2018).

6.3 Studiens begrensninger

I etterkant av studien ser vi som forskere at det finnes noen begrensninger som kan belyses. For det første ble det mindre antall respondenter fra ledelsen enn først antatt. Dette er ikke optimalt da flere respondenter ville bidratt til å gi en dypere innsikt om emnet som studeres. Dette kan være en begrensning når det gjelder generalisering. Samtidig bør det sies at hensikten med denne studien først og fremst har vært å skape økt forståelse for hvordan en endringsprosess har foregått og hvordan denne har blitt oppfattet av både de ansatte og ledelsen i organisasjonen. Som vi var inne på i metodekapittelet, har som regel ikke casestudier som formål å kunne generaliseres. Vi håper likevel at denne casestudien kan være med på å øke forståelsen rundt lignende endringsprosesser i organisasjoner i Norge. Funnene i studien kan sannsynligvis gi en indikasjon på hvordan ansatte og ledere opplever endringsprosesser i lignende organisasjoner som TK Gruppen. Det vil være naturlig å tenke at mellomstore bedrifter innenfor transportbransjen vil kunne være sammenlignbare i denne forstand.

For det andre bør det nevnes at vi hadde regnet med å få gjennomføre flere dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i organisasjonen, både ansatte og fra ledelsen. Disse lot seg dessverre ikke gjennomføre som følge av korona-situasjonen. Hadde vi fått gjennomført disse ville det ha styrket både analysen og studien betraktelig, ettersom det kunne fremskaffet ytterligere informasjon enn hva som kommer frem i studiens kvantitative undersøkelse. På samme tid føler vi at vi har hatt tilstrekkelig med respondenter i undersøkelsen. Vi mener undersøkelsen har gitt oss tilfredsstillende data og informasjon til å kunne besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål tilfredsstillende.

Ettersom dette er en masteroppgave i endringsledelse kunne forslag og tiltak rettet mot de funn og utfordringer som studien avdekker, blitt vektlagt i større grad. Vi mener likevel at studien er relevant for endringsledelse siden studien peker på faktorer ved endringsprosesser som er avgjørende for om en organisasjon eller endringsleder lykkes med å gjennomføre en endringsprosess. Dette er, som vi har vært inne på tidligere, aktuelt for de aller fleste organisasjoner i dagens samfunn.

6.4 Forslag til videre forskning

Når det gjelder forslag til videre forskning mener vi det ville vært interessant å gjennomføre en studie hvor det inkluderes og kontrolleres for flere kontrollvariabler i analysene. I de bivariate regresjonsanalysene vi har gjennomført tas det ikke høyde for at det finnes andre forklaringsfaktorer som sier noe om sammenhengene det undersøkes for. En forutsetning for kausale tolkninger er at man ikke skal utelate viktige forklaringsvariabler som kan ha sammenheng med både den uavhengige, og den avhengige variabelen (Skog, 2015). Dette gjør at det dermed finnes en sannsynlighet at viktige forklaringsfaktorer som kan bidra til å forklare sammenhengen i det vi ønsker å undersøke, er oversett eller utelatt.

Det ville blant annet vært interessant og sett nærmere på om det finnes en direkte sammenheng mellom om de ansatte har forståelse for endringsprosessen og om de føler seg forpliktet til den. Andre kontrollvariabler som vi mener ville vært interessant å undersøke, er om det finnes en sammenheng mellom om det er blitt gitt nok tid til å la endringene synke inn og utvikling av forståelse for endringsprosessen. En annen variabel som kunne være interessant å undersøke nærmere, er indre motivasjon og hvilken betydning dette kan ha for evnen til å forplikte seg til en endringsprosess. Vil det være lettere å få med indre motiverte medarbeidere til å gå med og forplikte seg til endringsprosesser, eller har det lite og ingen betydning? Har grad av autonomi noe å si for villighet til å forplikte seg til endringsprosesser? Dette er alle spørsmål som det ville vært interessant å undersøke nærmere.

Som vi nevnte ovenfor, anser vi det som en begrensning for studien at vi kun har tre respondenter som representerer ledelsen. Av denne grunn mener vi det vil være interessant med en studie hvor flere respondenter fra ledernivå hadde deltatt. I denne studien ble funnene hos de ansatt i større grad vektlagt som følge av få respondenter fra ledelsen. Det ville derfor være interessant med en studie hvor begge gruppene vektlegges i like stor grad.

Det ville også vært interessant å undersøke et større utvalg, for eksempel i form av hele organisasjoner hvor man ikke ekskluderer avdelinger slik det ble gjort i denne studien. Her ville det også være interessant å undersøke hvorvidt det forekommer forskjeller som følge av tilhørighet mellom ulike avdelinger.

Disse synsvinklene har ikke blitt inkludert i denne studien som følge av begrenset tid og ressurser. I tillegg vil det være tenkelig at en bredere oppgave ville kunne forhindre den dype innsikten vi her har fått, slik at studien istedenfor ville blitt for generell.

Slike begrensinger vil det alltid være i større bachelor- og masteroppgaver. Det er alltid mye man ønsker å finne ut av når man går i gang med arbeidet, men etter hvert møter man og identifiserer et gap på hva man ønsket å finne ut av og hva man faktisk klarte å finne ut av. Likevel, det å være klar over studiens begrensinger er en viktig refleksjon, og kan danne grunnlag for nye tanker og inspirasjon for andre til å forske videre på studiens ubesvarte spørsmål.

6.5 Epilog

Organisasjonen denne studien har tatt utgangspunkt i, TK Gruppen, er en kjent virksomhet for oss begge. I 2018 skrev vi en bacheloroppgave om samme organisasjon. Det at vi har fått lov å komme tilbake til virksomheten snau to år etter sist vi studerte vi TK, er noe vi er svært takknemlige for. Prosessen som TK har vært gjennom passer vårt studieprogram ypperlig, og vi mener at både vi og virksomheten vil kunne få et fruktbart utbytte av denne studien.

Dersom studien kan bidra til en bevisstgjøring hos TK, ved hjelp av et godt teorigrunnlag og gode data fra studien, er dette noe vi mener vil gagne TK i fremtidige endringsprosesser. Hva lyktes de med, hva kunne de gjort annerledes og hva må de eventuelt unngå ved en fremtidig prosess? For er det noe som vil være sikkert i anskuelig fremtid, så er det at endringsprosesser vil komme igjen i virksomheten. Samfunnet er i stadig endring, og dette krever endringskompetanse og endringsvillighet i virksomheter. Har man lyktes med tidligere endringsprosesser, vil man besitte en endringskompetanse som er god å ta med seg videre inn i fremtidige endringsprosesser.

7 Litteraturliste

- Asting, C. (2014, 24. januar). *Når ansatte ikke vil endre seg*. Hentet 25.02.2020 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/01/nar-ansatte-ikke-vil-endre-seg/>
- Bergesen, I. (2018, 14. desember). *Hukommelse – normal glemsomhet eller tegn på sykdom?* Hentet 23.03.2020 fra <https://www.lommelegen.no/nervesystemet/hukommelse/artikkel/hukommelse--normal-glemsomhet-eller-tegn-pa-sykdom/69021980>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy*. (10. utg.). London: Pearson.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Effort Fails*. Harvard Business Review. Hentet 14.03.2020 fra <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *The American Political Science Review*, 65(3). <https://doi.org/10.2307/1955513>
- NLF (u.å.). *Våre samarbeidspartnere – Transportkompetanse AS*. Hentet 17.01.2020 fra <https://lastebil.no/Medlem/Vaare-samarbeidspartnere/Transportkompetanse-AS>
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S., & Brandi, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1.
- Nordvik, R. (2017). *Fra fire nasjonale organisasjoner til en nordisk organisasjon – en studie av endringsprosesser*.
- Ottesen, O. (2012). En referansemodell av endringsledelse. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse – å bruke teori i praksis* (1. utg., s. 25-80). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Sander, K. (2019, 11. september). *Induktiv og deduktiv studie*. Hentet 18.03.2020 fra <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Schiefloe, P. M. (2013). *Endringsevne i organisasjoner: Forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer. Endringskapasitet og lederskap*. Trondheim: Luftkrigsskolens skriftserie.
- Skog, O-J. (2015). *Å forklare sosiale fenomener – En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stangeland., T. K. (2008). *Endringsledelse*. (u.å.). Hentet 04.03.2020 fra

- <http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>
- Statens vegvesen (2019, 9. januar). *Yrkessjåførkompetanse*. Hentet 16.01.2020 fra <https://www.vegvesen.no/forerkort/yrkessjafor/yrkessjaforkompetanse>
- Sund, S. S. (2018, 19. november). *Åpenhet og involvering gir mindre motstand*. Hentet 10.05.2020 fra <https://www.ledernytt.no/apenhet-og-involvering-gir-mindre-motstand.6167261-112537.html>
- Transportkompetanse (2015, 22. desember). *Gaselle for 4. gang*. Hentet 17.01.2020 fra <https://transportkompetanse.no/2015/12/gaselle-for-4-gang/>
- Transportkompetanse (2018, 20. desember). *TK Gruppen får ny profil*. Hentet 17.01.2020 fra <https://transportkompetanse.no/2018/12/tk-gruppen-far-ny-profil/>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, 13(5). <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. Michigan: University of Michigan Business School. Hentet 18.02.2020 fra <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001182%20-%20IMPROVING%20ORGANISATIONAL%20PERFORMANCE/change%20Weick%20and%20Quinn.pdf>
- Yukl, G. (2010). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 167-208). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Fra pølsebod til konsern”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan man skal gå frem for å få til en vellykket endringsprosess i en organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan en endringsprosess oppfattes av de ansatte og ledelsen i en organisasjon, hvilke faktorer og hvordan man som leder kan bidra til en vellykket endringsprosess.

I denne forbindelse har vi følgende problemstillinger/forskningsspørsmål:

- **Hvordan gå frem for å lykkes med en endringsprosess?**
- Hvordan vurderer de ansatte i TK Gruppen endringsprosessen?
- Hvordan vurderer ledelsen i TK Gruppen endringsprosessen?
- Stemmer de ansatte sin vurdering overens med ledelsen sin vurdering av endringsprosessen?

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at vi ønsker at du skal delta, er fordi vi ønsker å få en forståelse av hvordan du og resten av dine kollegaer opplevde endringsprosessen.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg vil det å delta innebære å gjennomføre en elektronisk spørreundersøkelse. Du er anonym og det vil ta deg mellom 10-15 minutter å besvare undersøkelsens spørsmål.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg er anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til opplysningene vil være vår veileder, Chris Rønningstad ved Oslo Met. Samt vi som studenter, Fredrik Abrahamsen Deilkås og Aina Lehmann.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes ved publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2020. Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

-
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
 - å få rettet personopplysninger om deg,
 - få slettet personopplysninger om deg,
 - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
 - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

-
- Universitetet i Stavanger. Veileder, Chris Rønningstad (915 45 756). Studenter, Fredrik Abrahamsen Deilkås (98472541) og Aina Lehmann (97479474)
 - Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no
 - NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

*Fredrik Abrahamsen Deilkås og Aina Lehmann
Chris Rønningstad*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet fra "pølsebod til konsern" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

-
- å delta i en elektronisk spørreundersøkelse

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse

Denne undersøkelsen er anonym og frivillig. Ved å delta samtykker du at vi kan bruke innsamlet datamateriale i vår masteroppgave.

Takk for hjelpen!

Kjønn

- Mann
- Kvinne

Hva er din alder?

Hva er din høyest fullførte utdanning?

- Grunnskole
- Videregående
- Høyskole eller universitet (mindre enn 4 år)
- Høyskole eller universitet (4 år eller mer)

Ved hvilken lokasjon hører du til?

- Bergen
- Harstad
- Haugesund
- Kristiansand
- Leirfjord/Mosjøen
- Lillestrøm
- Stavanger
- Stjørdal
- Annet

Hva er primært dine arbeidsoppgaver?

- Transportkonsulent
- Trafikklærer
- Ledelse
- Administrativt (Administrasjon, økonomi, IKT, marked, salg, annet)

I hvilket selskap arbeider du?

- Transportkompetanse
- Haugaland Transportskole
- Annet i TK Gruppen

Med **endringsprosessen** menes i denne undersøkelsen den **pågående endringsprosessen** som startet i 2018 med å samle organisasjonene og avdelingene inn under konsernet TK Gruppen AS.

Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt

- Helt uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Litt enig
- Helt enig

Informasjon om hvilke egenskaper den nye organisasjonen skal ha, har blitt kommunisert gjennom hele prosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Det har vært aksept blant de ansatte for beslutningen om å iverksette endringene

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Endringsprosessen har vært preget av åpenhet

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Det har vært satt av tilstrekkelig med tid til refleksjon og drøfting underveis i prosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Jeg har opplevd usikkerhet om egen jobbsituasjon underveis i prosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Jeg har hatt tillit til ledelsen gjennom hele endringsprosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig

- (5) Helt enig

Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Jeg var viktig for at endringsprosessen skulle bli vellykket

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Målet med endringene har blitt kommunisert gjennom hele prosessen

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Viktig informasjon har blitt gjentatt flere ganger gjennom endringsprosessen

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Tidlig i prosessen ble det gitt informasjon om situasjonen, og hvorfor det var nødvendig å gjennomføre endringer

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Toppledelsen har vært synlig og til stede gjennom endringsprosessen

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig

- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Min nærmeste leder har vært synlig og til stede gjennom endringsprosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Ledelsen har tatt hensyn til motargumenter og uenighet blant de ansatte

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Endringsprosessen har blitt gjennomført på en god måte

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Engasjementet blant de ansatte har vært opprettholdt gjennom hele endringsprosessen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Både kortsiktige og langsiktige gevinster har vært kommunisert underveis

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

TK Gruppen har blitt mer resultatorientert etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig

- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

TK Gruppen har blitt en mer effektiv salgsorganisasjon etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

TK Gruppen har blitt bedre til å dele og utnytte kunnskap mellom de ulike avdelingene etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Den interne kommunikasjonen i TK Gruppen har blitt bedre etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Den eksterne kommunikasjonen i TK Gruppen (f.eks. kommunikasjon med kunder) har blitt bedre etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig
- (5) Helt enig

Jeg har fått bedre forståelse av min rolle og mine ansvarsområder etter organisasjonsendringen

- (1) Helt uenig
- (2) Litt uenig
- (3) Nøytral
- (4) Litt enig

- (5) Helt enig

Det legges mer vekt på å motivere de ansatte i den nye organisasjonen

- (1) Helt uenig
(2) Litt uenig
(3) Nøytral
(4) Litt enig
(5) Helt enig

Hvor fornøyd er du med resultatet av endringsprosessen?

- (1) Misfornøyd
(2) Lite fornøyd
(3) Verken eller
(4) Fornøyd
(5) Svært fornøyd

Noen av spørsmålene fra denne undersøkelsen er utarbeidet med inspirasjon fra Ronny Nordviks undersøkelse fra masteroppgaven «Fra fire nasjonale organisasjoner til en nordisk organisasjon – en studie av endringsprosesser» fra 2017.

Vedlegg 3 – Bivariat regresjonsanalyse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,423	,399	1,103

a. Predictors: (Constant), Man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,714	,598		1,194	,243			
	Det har blitt gitt gode begrunnelser for hvorfor endringene måtte gjennomføres	,640	,175	,583	3,658	,001	,583	,583	,583

a. Dependent Variable: Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt

Vedlegg 4 – Bivariat regresjonsanalyse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,326 ^a	,106	,071	1,012

a. Predictors: (Constant), Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,046	1	3,046	2,973	,097 ^b
	Residual	25,620	25	1,025		
	Total	28,667	26			

a. Dependent Variable: Det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål

b. Predictors: (Constant), Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,443	,434		5,633	,000			
	Jeg forstår hvorfor endringsprosessen ble iverksatt	,241	,139	,326	1,724	,097	,326	,326	,326

a. Dependent Variable: Det har vært aksept blant de ansatte for endringsprosessens mål

Vedlegg 5 – Bivariat regresjonsanalyse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,362	1,202

a. Predictors: (Constant), Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,963	1	21,963	15,195	,001 ^b
	Residual	34,691	24	1,445		
	Total	56,654	25			

a. Dependent Variable: Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen

b. Predictors: (Constant), Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,246	,482		2,584	,016			
	Jeg har blitt ansvarlig for å løse konkrete oppgaver i forbindelse med endringsprosessen	,710	,182	,623	3,898	,001	,623	,623	,623

a. Dependent Variable: Jeg har følt stor grad av forpliktelse til å bidra under endringsprosessen

Vedlegg 6 – Multivariat regresjonsanalyse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,550	,818

a. Predictors: (Constant), Endringsprosessen har vært preget av åpenhet, Jeg har hatt tillit til ledelsen gjennom hele endringsprosessen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,599	2	11,299	16,878	,000 ^b
	Residual	16,068	24	,669		
	Total	38,667	26			

a. Dependent Variable: Man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt

b. Predictors: (Constant), Endringsprosessen har vært preget av åpenhet, Jeg har hatt tillit til ledelsen gjennom hele endringsprosessen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,528	,518		1,020	,318			
	Jeg har hatt tillit til ledelsen gjennom hele endringsprosessen	,510	,190	,494	2,678	,013	,727	,480	,352
	Endringsprosessen har vært preget av åpenhet	,282	,156	,333	1,805	,084	,678	,346	,238

a. Dependent Variable: Man har klart å skape en felles forståelse av hvorfor det var nødvendig at endringsprosessen ble iverksatt