



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	06-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	06-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10132  IN08  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn: Fredrik Fossum, Frouzan Amiryar og Wouter Kongshavn

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Huordan påvirker endringsarbeid sensemaking i en organisasjon?
<b>Navn på veileder *:</b>	Helene Loe Colman

Inneholder besvarelsen  Nei  Kan besvarelsen  Ja  
konfidensielt offentliggjøres?:

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 18  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Hvordan påvirker endringsarbeid  
sensemaking i en organisasjon?

Eksamenskode og navn:

**MAN5008 – Endringsledelse**

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

06.05.2022

Studiested:

BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	i
Sammendrag .....	iii
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Formål med studien .....	1
1.3 Problemstilling.....	1
1.3.1 Avgrensinger.....	2
1.3.2 Begrepsavklaring .....	2
1.4 Oppgavens struktur.....	3
2. Teori.....	3
2.1 Sensemaking .....	3
2.1.1 Usikkerhet i organisasjonen – en forutsetning for sensemaking.....	3
2.1.2 Sensemakingens elementer .....	4
2.2 Kommunikasjon.....	6
2.3 Endringskapasitet.....	6
2.3.1 Definisjon .....	6
2.3.2 Måter å bygge endringskapasitet på.....	7
2.3.3 Hvordan kan ledelsen mobilisere og gjennomføre endring? .....	9
2.3.4 Endringsprosess .....	10
2.4 Motstand .....	12
2.4.1 Definisjon .....	12
2.4.2 Hvordan forebygge motstand?.....	13
3 Metode.....	14
3.1 Forskningsmetode og design .....	14
3.2 Beskrivelse av organisasjonen.....	14
3.3 Intervju.....	15
3.4 Informantene.....	17
3.5 Ethiske vurderinger.....	17
4 Analyse .....	18
4.1 Organisasjonsidentitet før endringsprosjekt .....	18
4.2 Hvordan påvirket sensemaking – sensegiving planleggingsfasen? .....	20
4.2.1 Kommunikasjon.....	20
4.2.2 Motstand .....	27
4.3 Hvordan påvirket sensemaking – sensegiving gjennomføringsfasen? .....	30
4.3.1 Nye roller .....	30

4.3.2 Motstand .....	32
5 Drøfting .....	35
Referanser .....	41
Vedleggsoversikt .....	42
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	43

## Sammendrag

Denne oppgaven retter fokus mot endringsprosesser i en statlig bedrift. Den tar hovedsakelig for seg de ansattes perspektiv, og kommunikasjon er noe som vektlegges i stor grad. Med dette la vi følgende problemstilling til grunn:

*“Hvordan påvirker endringsarbeid sensemaking i en organisasjon?”. For å kunne besvare denne, hadde vi følgende underproblemstillinger: 1) Hvordan har kommunikasjon, både muntlig og skriftlig, påvirket sensemaking og sensegiving hos de ansatte? og 2) Har organisasjonen sikret nødvendig endringskapasitet til å etablere de beste forutsetninger til suksess?*

Vi har gjennom datainnsamling, i form av intervjuer og gjennomgang av prosjektdokumentasjon, observert sammenheng mellom kommunikasjon, sensemaking og endringsprosessen.

God, nøyaktig kommunikasjon er avgjørende for å oppnå sensemaking hos ansatte som stemmer overens med ledelsens visjon. Ledelsen forsøker å påvirke de ansatte på forskjellige måter gjennom en sensegiving prosess for å skape størst mulig oppslutning til visjonen.

Resultatene viser at sensemaking har betydning for tilgjengelig endringskapasitet i en organisasjon og den påvirker også andre faktorer som for eksempel trivsel, samarbeid, kultur, osv. I denne oppgaven vil vi vise at frekvens og kvalitet må ses i sammenheng for å oppnå en optimal sensemaking prosess.

Organisasjonen har gjennomført endringsarbeidet i et eget prosjekt. I det som vi omtaler som fase 1 har detaljene i endringsprosessen blitt utarbeidet i form av anbefalinger for Organisasjonens ledelse. Deretter har Organisasjonen valgt å gjennomføre anbefalingene som en del av linjearbeidet og godtatt tilbakeføring av prosjektressursene til linjen.

For tidlig avslutning av prosjektgruppen uten konkret og detaljert plan for iverksettelse førte til et kommunikasjonsvakuum og påvirket endringskapasitet negativt.

## 1 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere bakgrunnen for valg av tema. Videre skal vi vise til formålet med oppgaven, før vi presenterer problemstillingen vår og underproblemstillingene. Vi ser også på avgrensinger som er foretatt, og gjør en svært kortfattet begrepsavklaring til begreper fra problemstillingen. Til sist viser vi til oppgavens oppbygging i sin helhet.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I denne oppgaven har vi valgt å skrive om et stort endringsprosjekt i en statlig organisasjon. Som studenter på Handelshøyskolen tenkte vi at dette ville være spennende å se nærmere på, og ikke minst lærerikt å få muligheten til å sette seg godt inn i en slik endringsprosess. Endringsprosjekter av en slik størrelse og omfang vil påvirke alle ledd i enhver organisasjon. Da spesielt ledergruppens håndtering av endringsarbeidet og kommunikasjon innad i organisasjonen har enorm påvirkning på utfallet av endringsprosessen har vi valgt å anvende de teoretiske kunnskaper vi har tilegnet oss gjennom dette kurset for å vurdere endringsprosessen innenfor de rammene satt i denne oppgaven.

### 1.2 Formål med studien

Formålet med oppgaven er å lære av denne endringsprosessen og undersøke hvordan Organisasjonen har valgt å gjennomføre denne sammenlignet med faglitteratur. Vi gjør det gjennom å innhente erfaringer og kunnskap fra organisasjonsmedlemmene og drøfte det opp mot teori.

### 1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i det overnevnte, har vi formulert følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker endringsarbeid sensemaking i en organisasjon?»*

For å kunne besvare denne problemstillingen, har vi lagt til grunn disse underproblemstillingene:

1. Hvordan har kommunikasjon, både muntlig og skriftlig, påvirket sensemaking og sensegiving hos de ansatte?
2. Har organisasjonen sikret nødvendig endringskapasitet til å etablere de beste forutsetninger til suksess?

### 1.3.1 Avgrensinger

Oppgaven skrives om et omfattende fagfelt med mange temaer som kan undersøkes. Vi har avgrenset oppgaven til hvilken endringskapasitet organisasjonen har hatt til disposisjon og hvordan den endret seg underveis i prosessen basert på kommunikasjon, sensemaking, sensegiving og motstand.

En gjennomgang av teori og analyse av intervjuene har gjort oss oppmerksom på mange flere aspekter av endringskapasitet som har påvirket denne endringsprosessen. Relevans av kultur, formell og uformell makt, tillitt til ledelse og organisasjonsidentitet er noen eksempler av områder som vi bevisst ikke har tatt med i denne oppgaven av hensyn til tilgjengelig tid og oppgavens omfang. Dette satt oss i stand til å utdype de temaene som vi har valgt.

### 1.3.2 Begrepsavklaring

Arbeidsprosess er en samling av steg og oppgaver i organisasjonen som er nødvendig for å kunne levere et sett med tjenester og ytelser.

Gjennom endringsprosesser ønsker organisasjonen å se på hvordan arbeidsprosessene kan effektiviseres og forbedres slik at fremtidig konkurransevne vedlikeholdes eller styrkes, samtidig som nye oppgaver kan gjennomføres. Det er på nåværende tidspunkt ikke knyttet til omorganisering. Organisasjonen ønsker å benytte samme hierarki og organisering til å levere tjenester internt til de forskjellige arbeidsprosessene som resulterer i ettertraktede ytelsene til samfunnet.

Omorganisering er prosessen der organisasjonen revurderer den formelle hierarkiske sammensetning av personal og organisasjonsstruktur.

Ved planleggingsfase mener vi i denne oppgaven perioden fra 01.01.2020 til 31.12.2020 der Organisasjonen har satt sammen et prosjektteam som hadde mandat til å utarbeide detaljerte anbefalinger for endringsarbeidet rettet mot å oppfylle de strategiske målene satt av Organisasjonen.

Gjennomføringsfasen som begrep i denne oppgaven referer til perioden fra 01 januar 2021 og frem over der de planlagte endringene skal iverksettes.

## 1.4 Oppgavens struktur

Dette første kapittelet forteller om bakgrunnen for valget av tema, og presenterer problemstillingen med tilhørende underproblemstillinger. Kapittel 2 vil ta for seg teori tilhørende emnet, eksempelvis relevante begreper og inngående info om dette, samt en del viktig organisasjonsteori. Kapittel 3 omhandler metodene som vi har anvendt i arbeidet vårt. Her utreder vi om vårt teoretiske ståsted og valgte metodikker. Her diskuterer vi også kvalitetssikring og valg av informanter. Kapittel 4 inneholder presentasjon av innsamlet datagrunnlag. Deretter i kapittel 5 drøfter vi problemstillingen opp mot teori og innsamlet datagrunnlag.

## 2. Teori

I dette kapittelet skal vi vise til relevant teori på området. Mer spesifikt kommer vi inn på dette med sensemaking, kommunikasjon, endringskapasitet og motstand. Førstnevnte er spesielt viktig med tanke på oppgavens problemstilling.

### 2.1 Sensemaking

#### 2.1.1 Usikkerhet i organisasjonen – en forutsetning for sensemaking

Man kan si at en organisasjon er et sosialt system laget for å løse visse arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om organisasjoner skal jobbe for å nå bestemte mål, er det ikke usannsynlig at organisasjonen vil endre seg gjennom sin eksistens (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan Organisasjoner fungerer, 2019). Endring i organisasjonen kan skje både i deres formelle og uformelle segment. Endringer i det formelle kan eksempelvis være organisasjonens mål eller komposisjon. Endringer i det uformelle vil kunne være eksempelvis organisasjonskulturen eller maktforholdene internt (Brusoni, Prencipe, & Pavitt, 2001). Disse formene for endring resulterer i at organisasjonen får en annerledes og ny relasjon til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan Organisasjoner fungerer, 2019). Selv om det er vanlig med endringer i organisasjonen, blir usikkerhet likevel noe som gjerne oppstår (Lüscher & Lewis, 2008) Endringer medfører usikkerhet siden man går fra noe kjent og ufarlig til noe ukjent og usikkert. Slike situasjoner, hvor det er en viss grad av usikkerhet, er ifølge (Langenberg & Wesseling, 2016) en viktig forutsetning for sensemaking.



(Langenberg & Wesseling, 2016) forklarer dette nærmere. Han sier at organisasjoner består av åpne sosiale systemer som bearbejder informasjon fra omgivelsene, og har kognitive system og hukommelse. Selv om menneskene i organisasjoner gjerne byttes ut etter hvert, vil organisasjoner likevel ta vare på informasjon, måter å opptre på, mentale kart, normer og verdier. Det er altså noen felles kognitive strukturer, som bidrar til å skape konsensus. Men når verden slutter å være sånn som man tror og forventer at den skal være, så vil man føle på et ubehag som kalles «kognitiv dissonans». Dette skjer når det er et stort sprik mellom forventninger og hvordan virkeligheten faktisk er. Gapet kan bare fylles ved at man ser bort fra det gamle og heller danner en ny mening om virkeligheten. Klarer man dette, blir ubehaget borte. Det er denne prosessen som kalles sensemaking.

For det er når de kognitive strukturene og aktive valg glir over i hverandre, at essensen i sensemaking er oppnådd: «Sense making in organizations creates a structure of shared meanings and understandings based on which concerted action can take place.» (Chun, 2001, s. 79). Sensemaking kan altså ses på som en prosess som minsker kompleksiteten og etter hvert fjerner usikkerheten for menneskene som er en del av organisasjonen. Dette skjer ved å danne en felles fortolkning av endringen, for når organisasjonens medlemmer anser virkeligheten som forståelig, er det igjen mulig for dem å handle sammen (Langenberg & Wesseling, 2016). Med dette kan man si at sensemaking er en teori om hvordan mening konstrueres i felleskap. Weick definer sensemaking som: «Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing» (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

### 2.1.2 Sensemakingens elementer

Sensemaking består av syv sammenhengende elementer (Langenberg & Wesseling, 2016): «En vedvarende prosess», «Fokusert av og på hint fra omgivelsene», «Drives av sannsynlighet i stedet for nøyaktighet», «Har sitt opphav i identitetskonstruksjon», «Er retrospektiv», «Er handling i det som finnes rundt», og «Er sosial». Oversatt til norsk kan vi si at sensemaking er å «skape mening», og det er ofte mottakeren som prøver dette. (Gioia & Chittipeddi, 1991) bruker i tillegg begrepet «sensegiving». Det kan oversettes til å «gi mening», og det er ofte avsenderen som prøver å påvirke hvordan mottakeren skaper mening.

Det er ofte ledelsen i en bedrift som vil prøve å «gi mening». Ledelsen kan gjøre justeringer for å skape en samlet innsats mot å realisere organisasjonens mål (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Sensemaking starter i det enkelte mennesket, og er avhengig av konteksten. Med dette kan man si at den enkelte ansatte sin plassering i organisasjonens struktur har betydning for den ansattes sensemaking. Plasseringen av en ansatt i organisasjonsstrukturen påvirker også denne ansattes forståelse av sin identitet, i tillegg til at dette legger grunnlag for hva slags informasjon han eller hun vil eksponeres for (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan Organisasjoner fungerer, 2019). Slik legges føringer for hvordan den ansatte bør handle, samt hva slags hint den vedkommende vil lete etter og få fra de rundt seg. Videre vil plasseringen ha konsekvenser for hva den ansatte anser som en tenkelig fortolkning av virkeligheten.

Organisasjonskulturen er arbeidets *felles* forståelse av virkeligheten. Man kan si at dette virker som et kart, eventuelt som et filter der kulturen er filteret der de ansatte tolker virkeligheten gjennom for å hjelpe ved å danne mening. Internt i organisasjonen skapes et felles språk mellom de ansatte (Shein, 1985). Slik kan de ansatte kommunisere sammen på en forståelig måte, ved at man vil dele kognitive strukturer. Med dette kan man si at kulturer skapes fordi man vil ordne opp i usikkerhet (Trice & Beyer, 1991). Dette ved at kulturen i organisasjonen hjelper nye ansatte inn i arbeidsplassen ved å gi en modell for handling. Slik kan angst og stress dempes.

Det er også fallgruver når det kommer til sensemaking, eksempelvis hvis en feilaktig ramme har dannet grunnlaget for sensemakingen og handlingene som skjer basert på denne. Cornelissen, Mantere & Vaara (2014) viser dette i en artikkel hvor de har sett at bruk av sanntidsdata fra en antiterrorpolitioperasjon førte til skyting av en uskyldig sivilist. Den sivile ble sett på som en selvmordsbomber. Dette bunner i hvordan individuelle aktører rammet deres omstendigheter i kommunikasjon med hverandre og hvordan dette påvirket deres etterfølgende tolkninger og handlinger etter hvert som hendelsen utspilte seg – som igjen bunner i hvordan politiet kollektivt som enhet fikk forsterket sitt syn av at den sivile var en terrorist. Interaksjonen verbalt og gjennom kroppsspråk ledet

til en første antakelse, og de fikk forsterket sine syn (Cornelissen, Mantere, & Vaara, 2014)

## 2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er også viktig for å forebygge motstand på arbeidsplassen. Kommunikasjon kan ses på som en prosess der senderen overfører budskapet sitt til mottakeren. Mottakeren vil forstå budskapet ut fra hvordan han eller hun oppfatter det, som igjen bestemmes ut fra sine forutsetninger, holdninger, verdier og tidligere erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Når det gjelder en endringsprosess på en arbeidsplass, vil det være avgjørende at budskapet fra ledelsen til de ansatte gjør at de ansatte får besvart spørsmålet: «hva betyr dette for meg?» (Beckhard & Pritchard, 1992, s. 86). Det er ikke alltid at ledelsen har en reell persepsjon av hva endringene til enhver tid vil kunne bety for hver enkelt ansatt. Det kan også være at (topp)ledelsen ikke alltid kan eller vil orientere alle ansatte om absolutt alt. Her må ledelsen finne ut både hva arbeidstakerne har krav på av informasjon, men også finne ut hvilken informasjon som er nødvendig for involvering i endringene fremfor motsettelse av endringsprosessen. I tillegg er det svært essensielt at ledelsen kommuniserer ut betydningen og nødvendigheten av endringene og den nye retningen. Det bør gjerne fremkomme på en slik måte at arbeidstakerne sitter igjen med en følelse av at det haster med endringene, slik at man kan unngå endringens største fiende som er «the comfortable zone of self complacency» (Kotter, *Leading Change*, 1996, ss. 29, 35-49).

## 2.3 Endringskapasitet

### 2.3.1 Definisjon

Ifølge Meyer & Stensaker (2006) kan endringskapasitet defineres som «evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader». Man kan også si at det omhandler organisasjonens evne til å utføre endringer, og hvor mye tid og ressurser som brukes til dette – samt om endringene går utover det å opprettholde daglig drift (Meyer & Stensaker, 2011). Positive ringvirkningene skal kunne vises i videre endringsprosesser og ved bedre utbytte, som resultat av endringsprosessen. Dette betyr at endringskapasitet handler om både evnen til å utføre endringer, og det å likevel bevare effektiv daglig drift (Meyer & Stensaker, 2011). Denne todelingen er svært viktig. Man

har nemlig ikke endringskapasitet hvis endringene går utover kundebehandlingen og arbeidsmiljøet, eller hvis den kortsiktige eller langsiktige jobbingen lider grunnet dette (Meyer & Stensaker, 2011). Samtidig er det nødvendig å påpeke viktigheten av endring når det foreligger et endringsbehov, og risikoen ved å overse slike behov. Eksempelvis kan konkurranseevnen svekkes (Meyer & Stensaker, 2011). Det er faktisk slik, ifølge Meyer & Stensaker (2011), at bedrifter som innehar endringskapasitet kan utføre endringer med lavere produksjons- og effektivitetstap enn organisasjoner eller bedrifter som ikke har like stor grad av endringskapasitet. I Lewins teori (Jacobsen D. , 2012) om opptining- endring- nedfrysning overses aspektet ved endring som omhandler det å opprettholde daglig drift. Et slikt syn hvor prosessen ses på som en avgrenset hendelse, vil ifølge Meyer og Stensaker (2011) dempe forståelsen av mer kompliserte momenter som organisasjoner opplever ved endringsprosesser. Meyer og Stensaker (2011) er tydelige på at endringskapasitet i stor grad omhandler ledelsens evne til å samle og ruste organisasjonen for endring, samt ledelsens talent til å lede både endringen, håndtere ansattes reaksjoner og danne rammer og rutiner innad organisasjonen. Bevisst ledelse poengteres av Meyer & Stensaker (2011), samt evnen til å utføre multiple endringer for å sikre mer langsiktig lønnsomhet.

### 2.3.2 Måter å bygge endringskapasitet på

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) påvirkes endringskapasitet av tre dimensjoner, som må balanseres; (1) hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring, (2) hvordan ansatte responderer på endring og (3) etablerte strukturer/ rutiner i organisasjonen (Meyer & Stensaker, Endringskapasitet, 2011).

En måte å bygge endringskapasitet på, er å frigjøre ressurser. Det kan organisasjonen gjøre ved å forminske uproduktive aktiviteter slik at ressursbruken til slikt begrenses. Dette kalles å allokere ressurser, at man flytter ressurser fra enheter med mindre behov til enheter med større behov. En annen måte å frigjøre ressurser på er ved å redusere daglig drift ved at enkelte oppgaver enten avsluttes eller forskyves til lengre frem i tid (Meyer & Stensaker, 2011). Dette gjøres av organisasjoner i omstillingsprosesser, men gjerne mer «automatisk» av de ansatte. Meyer og Stensaker (2011) poengterer dermed viktigheten av at dette heller styres mer tydelig av ledelsen, angående hvilke oppgaver som skal legges bort eller utsettes. Gjøres ikke prioriteringer, kan endringene ta lengre tid enn det som er

ønskelig, i tillegg til at daglig drift kan bli skadelidende sammen med overbelastning hos ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

Man kan også velge å øke ressursene – for det kan være vanskelig å utføre endringsprosess uten å øke kapasiteten i organisasjonen. Konsekvensene av å ikke øke ressursene, kan være at endringen går på bekostning av daglig drift eller at resultatet ikke blir som ønsket (Meyer & Stensaker, 2011). Derfor kan det anses som en investering å velge å innhente mer kapasitet over en viss periode, eksempelvis ved å ta inn vikarer, benytte konsulenter eller la ansatte jobbe overtid slik at ressursene økes. Dette forutsetter selvsagt økonomisk handlingsrom (Meyer & Stensaker, 2011). Med dette kan man si at prosjektorganisering er essensielt når man vil øke ressursene. Slik skiller man i større grad den daglige driften fra endringsarbeidet (Meyer & Stensaker, 2011).

Man kan også bygge endringskapasitet ved å utvikle endringsressurser. Dette kan gjøres på mange ulike måter. Eksempelvis kan ledere som har tidligere erfaring med endringsprosesser bruke erfaringskompetansen sin til fremtidige endringer. Det kan blant annet være lurt for å se på personellet – hvilke avdelinger eller hvilke ansatte har måttet gjennomgå endringer tidligere, kanskje burde disse skånes i neste runde? (Meyer & Stensaker, 2011). Enkelte ansatte vil også inneha viktig endringskompetanse som man kan bruke. Det er to måter ansatte kan lære av erfaring på. Den ene måten er når ansatte utvikler spesifikke endringsbaserte og relaterte ferdigheter. Den andre måten er når de tilegner seg kunnskap om prosessen, som kan overføres til en ny endringsprosess i fremtiden (Meyer & Stensaker, 2011). Selv om endringserfaring kan ha positive utslag for implementeringen av endring understrekes det at disse erfaringene er nødt til å være av positiv karakter (Meyer & Stensaker, 2011). Det er selvsagt forskjellig hvor mye endringserfaring organisasjonen har, og man må også skille på hvilken *type* endringserfaring som foreligger (Meyer & Stensaker, 2011). Ved begrenset endringserfaring har organisasjonen hatt et mindre antall endringsprosesser, eventuelt at de har gjort et par større endringer. Ved slik endringserfaring hevder Meyer og Stensaker (2006) at ledelsens rolle blir å ruste de ansatte for endring, samt danne trygghet rundt endringen. Dette kan innebære informasjon og kommunikasjon om endring, i tillegg til utstrakt involvering av ansatte – de ansatte bør ha en arena hvor de får reagere og få hjelp til å utvikle seg (Meyer & Stensaker, 2006).

En annen måte å bygge endringskapasitet på, er å etablere strukturer og rutiner for endring. Å danne rammer og rutiner er viktig for å kunne skape langvarig endringskapasitet, som blir en del av organisasjonen – og slik kan det bli enklere å gjennomføre neste omstillingsprosess (Meyer & Stensaker, 2011). Dette kan for eksempel gjøres ved å danne prosjektgrupper. Meyer og Stensaker (2011) poengterer viktigheten av at medarbeiderne i prosjektet samarbeider og er i kontakt med daglig drift.

### 2.3.3 Hvordan kan ledelsen mobilisere og gjennomføre endring?

En god ledelse innordner måten endringen planlegges og organiseres på til både kontekst og forventet respons (Meyer & Stensaker, 2011). Kompetansen til ledelsen har alt å si for suksessfaktoren og resultatet i endringen. Det er viktig at lederen har et langsiktig perspektiv med fokus på trygghet og gode erfaringer (Meyer & Stensaker, 2011). Samtidig må det tilrettelegges for effektiv daglig drift. Det er 5 grep ledelsen kan gjennomføre for å utvikle endringskapasitet; framing, deltakelse, hastighet og sekvens, rutiner og rekruttering (Meyer & Stensaker, 2006).

Framing omhandler hvordan endringer kommuniseres. Det vil si eksempelvis hvilke grunner som angis for at det skal gjøres endringer og evnen til å danne felles oppfatning for dette. Det vil også si at det ikke må bli overveldende for mottakerne. For å sikre at riktig budskap oppfattes av mottakerne, kan ledelsen bruke symboler og metaforer når endring presenteres (Meyer & Stensaker, 2006). Bruk av symboler er fint å bruke i slike sammenhenger siden det gjør det mulig å overføre mening (Armenakis, Harris, & Mohholder, 1993). Gode endringsledere bruker de riktige symbolene som passer den enkelte endringssituasjonen (Guptara, 1993). Metaforer kan være et fint verktøy hvis det er en kompleks endringssituasjon (Meyer & Stensaker, 2006).

Deltakelse vil si å i tilstrekkelig grad involvere ansatte gjennom prosessen. Alle som påvirkes må involveres - hvis ikke kan det oppstå problemer. Å danne arena for meningsutveksling er essensielt, og dette kan føre til enda bedre avgjørelser og ikke minst føre til bedre forståelse og forpliktelse til endring (Meyer & Stensaker, 2006). Likevel må man ikke havne i fallgraven ved for stor grad av deltakelse. Konsekvensen av det kan være ansatte som er lei, eller mer spesifikt

«endringstrette og endringskyniske ansatte». Dette betyr at ledelsen må utføre selektiv involvering og tenke over når det er mest hensiktsmessig (Meyer & Stensaker, 2006).

Hastighet og sekvens henviser til hvor fort endringene skal foregå, samt når og i hvilken rekkefølge forskjellige momenter lanseres. Det som er bra med raske endringsprosesser er at disse danner drivkraft og energi. Samtidig kan raske endringsprosesser føre til begrenset problemløsning og forstyrrelse av daglig drift. Det som er bra med lengre endringsprosesser er at disse tilrettelegger for læring og gir organisasjonens personale tilstrekkelig med tid for å sette seg inn i hva som trengs for endring (Meyer & Stensaker, 2006). Samtidig kan lengre endringsprosesser føre til at arbeidet ikke går fremover og skape mer motstand til endring (Romanelli & Tushman, 1994). Med disse kunnskapene er det viktig å tilpasse hastigheten til hvilken type endring det er snakk om. Timing er også essensielt. Det kan være lurt å presentere de viktigste endringene med en gang, og at videre endringer introduseres regelmessig over tid – dette kalles time-pacing (Meyer & Stensaker, 2006). Dette kan føre til en proaktiv tilnærming til endring, som kan øke kapasiteten for endring ved å skape en følelse av at det haster, samt følelse av kontroll siden endring blir mer forutsigbart (Meyer & Stensaker, 2006). Rutiner som allerede er innarbeid eller nye rutiner kan brukes for å håndtere endring (Meyer & Stensaker, 2006). Det er tydelig at hvis man allerede har gode rutiner og rammer for gjennomføring av endringsprosesser, blir de fremtidige prosessene mer effektive (Meyer & Stensaker, 2011). Når de ansatte får bruke etablerte og kjente rutiner videre, blir det mer forutsigbart som kan gi mer tillit til ledelsen (Meyer & Stensaker, 2006). Man kan også sikre endring ved å skaffe nytt personell, enten permanent eller midlertidig. Ansatte som blir hentet inn midlertidig kan øke kapasiteten for endring i perioden, og på den måten avlaste fast ansatte som kan konsentrere seg om daglig drift eller endring. Ansatte som ansettes permanent i en endringsprosess, burde inneha endringskompetanse. Slik vil endringskapasiteten bli værende i organisasjonen og forsvinner ikke etter en kort periode (Meyer & Stensaker, 2006).

#### 2.3.4 Endringsprosess

Tidligere Harvard-professor John P. Kotter anses å være en av de største innenfor temaet endringsledelse (Kotter, 1996). Man kan si at han er mest anerkjent for sin åttetrinnsmodell for å lykkes innenfor endringsprosesser, og dette er altså en

videreutvikling av Kurt Lewis sin tretrinnsmodell fra 1951 (Kotter, 1995). Kotter oppdaterte modellen senest i 2014, og den bærer navnet «Kotters 8 drivere for å få et strateginettverk til å fungere» (Kotter, 2014).

Åttetrinnsmodellen til Kotter innehar følgende steg: 1) «Skape forståelse og klima for at endring er nødvendig», 2), «Etablere riktig team til å drive endringsprosessen», 3) «Skape en visjon for endring», 4) «Formidle visjonen på en troverdig måte», 5) «Fjerne motstand», 6) «Skape tidlige gevinster», 7) «Ikke gi opp» og 8) «Få varig endring» (Kotter, 2014). Disse igjen er inndelt i tre faser etter Lewis – opptiningsfasen (steg 1-4), endringsfasen (steg 5-7) og institusjonaliseringsfasen (steg 8) (Kotter, 1995).

Første steg omhandler at det må etableres en vilje til endring hos de som er i organisasjonen. Her er det spesielt viktig at ledelsen jobber for å danne stemningen om at det er veldig viktig at det skjer en endring, samt at dette er en viktig mulighet for organisasjonen som de må gripe. Andre steg omhandler at personer fra ulike avdelinger eller nivå innad hele organisasjonen sammen danner en endringskoalisjon. Disse skal jobbe for å få med seg resten av organisasjonen på endringen som skal skje. Tredje steg går ut på at det formuleres en visjon som tydelig viser vei, og at denne støttes opp med en strategi. Fjerde steg går ut på at denne visjonen legges frem for resten av organisasjonen på en slik måte at alle ansatte føler at dette er noe de må være en del av og at dette er noe de må være med på (Kotter, 2014).

Femte steg forteller at man må fjerne hindringer som kan stå i veien for endringen. Sjette steg handler om å vise frem de resultatene som etter hvert dukker opp, slik at de ansatte ser at endringene har effekt og motivere dem for videre endringsarbeid. Sjuende steg omhandler at de ansatte fremdeles må fokusere fremover og på det som gjenstår, uten å gi opp. Det åttende steget omhandler at endringen må bli en del av organisasjonskulturen for at denne skal anses som varig (Kotter, 2014).

Kotter (2014) peker på at mange organisasjoner ikke går gjennom de første fire stegene, at de gjerne starter direkte på det femte trinnet. En slik praksis mener han vil føre til mer endringsmotstand blant de ansatte. Han understreker dermed at å gå gjennom de første stegene er helt nødvendig for å forberede organisasjonen og



for å skape forståelse innad organisasjonen (Kotter, 2014). Han er klar på at man må følge alle fasene, og i rekkefølgen skissert over (Kotter, 1995).

## 2.4 Motstand

### 2.4.1 Definisjon

Begrepet motstand, slik vi kjenner det i dag, ble gjort kjent av analytikeren Sigmund Freud i hans psykoanalyse på slutten av 1800-tallet. I sin psykoanalytiske teori definerer han motstand som «alle ubevisste og bevisste impulser, emosjoner, aktiviteter og motiver hos pasienten som motarbeider progresjonen i terapien» (Killingmo & Gullestad, 2013, s. 130). Med dette anses motstand som noe naturlig og ubevisst. Likevel er det tydelig at dette er noe motarbeidende. Derfor må motstanden bemerkes og bevisstgjøres, før det videre behandles (Killingmo & Gullestad, 2013).

Det har mange siden den gang knyttet opp mot arbeidslivet, og det finnes flere forklaringer til begrepet «motstand mot endring». Imidlertid er ikke Dent og Goldberg (1999) så glade i dette begrepet. De mener at motstand mot endring er forventede responser når arbeidstakere mister noe som er viktig for dem – det kan være status, betaling eller andre goder. Dent og Goldberg er med dette mest opptatt av å forklare *hvorfor* motstand blir til. Akkurat som Kotter og Schlesinger (2008) mener de at konteksten vil forklare motstanden. Dent og Goldberg mener blant annet at arbeidsgivere følgelig vil møtes med motstand hvis de ikke klarer å gjøre endringene de gjør tiltalende for arbeidstakerne (Dent & Galloway Goldberg, 1999).

Videre tror ikke Dent og Goldberg at det eksisterer strategier for å bekjempe motstand mot endring, og det kan tolkes dithen at de mener motstand mot endring er viktig siden arbeidstakerne ikke skal finne seg i alt som arbeidsgiver kommer med. De drar det såpass langt at de «foreslår» at en nye titler kunne vært «å overkomme helt naturlige reaksjoner til dårlig lederskap», «hvordan (og hvordan ikke) sette i gang endringer» eller «vanlige fallgruver i ledelsen når endring iverksettes». Med dette er det tydelig at de mener at motstand mot endring kommer som et resultat av mangel på god ledelse under implementeringen. De vil altså se bort fra begrepet og heller finne en mer riktig modell som forklarer hva begrepet i praksis innebærer. (Dent & Galloway Goldberg, 1999)

### 2.4.2 Hvordan forebygge motstand?

I følge Difis rapport (Direktorat for forvaltning og IKT, 2014) anses involvering som et hovedverktøy for kommunikasjon som kan føre til forståelse og eierskap til endring. Det poengteres at involvering og eierskap derfor er svært essensielle faktorer om man vil få til en endring. Med dette er det tydelig at involvering vil være et kraftig tiltak i endringsprosesser for å ikke bare minske motstand, men også for å skape større drivkrefter. Involvering kan føre til mer eierskap og forpliktelse til endringsprosessen, og dette kan igjen føre til økt oppslutning, forståelse og drivkrefter til endringene. I tillegg kan arbeidstakernes meninger og innspill være veldig verdifulle og føre til positive løsninger og resultater. Slik kan involvering også være et verktøy for å utvikle kvaliteten på tjenesten, noe også Difis rapport (2014) peker på. Dette taler derfor for å involvere ansatte – men i hvor stor grad skal de involveres? Kotter (2014) sier at involvering krever mye tid, og er en prosess som må følges opp kontinuerlig. På den måten er det ikke alltid like lurt å involvere alle i alt. Graden av involvering bør derfor være bestemt ut fra hvilken situasjon det er snakk om, samt hvilken endring det er snakk om, hvor avansert denne er og hvor raskt den må skje (Kotter & Schlesinger, 2008)).

## 3 Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive de vitenskapsteoretiske perspektivene vi har valgt, med fokus på å begrunne vårt metodevalg. Vi skal altså vise hvordan vi har gjennomført undersøkelsene våre og diskutere sterke og svakere sider ved metodevalget vårt med tanke på validitet og reliabilitet.

### 3.1 Forskningsmetode og design

Det er først og fremst problemstillingen som legger føringer for hvilken eller hvilke metoder som burde tas i bruk. Her vil man deriblant se om det er mest hensiktsmessig å samle inn data som er kvalitative eller kvantitative. Man kan også velge metodetriangulering siden metodene kan komplettere hverandre (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016), men i vår studie er målet vårt å se nærmere på sider ved dagliglivet til mennesker gjennom deres egne oppfatninger og forståelse av omstendighetene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Av dette har vi landet på at det som er mest egnet for vår problemstilling er å ta i bruk direkte kommunikasjon – og derfor ønsker vi å utføre kvalitative metoder. Vi har vurdert at dette vil gi mulighet for en åpen kommunikasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, i tillegg til muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål under intervjuet. Vi ønsker nemlig å analysere utfyllende datamateriale som forklarer, dette i motsetning til kvantitative data som i hovedsak ville bestått av tallmateriale eller andre mengdeenheter. Kvalitative metoder er godt egnet til å kunne svare på spørsmål som sier noe om hva, hvorfor og hvordan, og slike spørsmål går igjen både i problemstillingen vår og forskningsspørsmålene våre (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

### 3.2 Beskrivelse av organisasjonen

Vi har valgt å skrive oppgaven basert på et endringsprosjekt som har blitt gjennomført i en offentlig organisasjon innenfor det maritime domenet.

Organisasjonen består av cirka 350 årsverk der halvparten av de ansatte befinner seg fysisk på hovedkontoret. Resterende ansatte er fordelt over en rekke kontorer som sikrer landsdekning nødvendig for å kunne gjennomføre samfunnsoppdraget.

Organisasjonen er delt opp i en rekke avdelinger som ledes av en avdelingsdirektør. Under avdelingsdirektørene finner vi et relativt stort mellomlederlag som har veldig stor grad av frihet og ansvar til å lede sine avdelinger. Dette gir korte hierarkiske linjer og organisasjonen har også en kultur

som oppfordrer til vertikal kommunikasjon ved behov og kommunikasjon på tvers av avdelinger.

For planlegging og gjennomføring av endringsarbeidet denne oppgaven skal se på, har organisasjonen satt sammen et prosjektteam som består av en prosjektleder og 6 delprosjektledere. Delprosjektlederne leder hver sin gruppe som har et spesifikt fokus. Gruppene fokuserer på områdene tilsyn, regelverk, organisasjon, bærekraft, data og måling. Prosjektlederen rapporterer til en styringsgruppe bestående av organisasjonens toppledelse, fagforeninger og utvalgte interne ressurser.

### 3.3 Intervju

Vi har interesse av å få frem individets subjektive og personlige erfaringer, meninger, tanker og refleksjoner. Av den grunn valgte vi å utføre intervjuer. En ulempe med dette er at det er ganske tidskrevende. I tillegg kan det være utfordrende både med tanke på under utføringen og med tanke på analysearbeidet av det innsamlede datamaterialet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Vi har kommet frem til at individuelle intervjuer likevel vil være den rette metoden for vår studie. For i individuelle intervjuer, med en fleksibel intervjuguide med åpne spørsmål, kan intervjuobjektene snakke mer fritt om sine personlige erfaringer vedrørende temaet som er i fokus (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Likevel er det fallgruver også her. En fare med denne metoden kan være at man ikke vil kunne finne representativitet. Det kan også være at intervjuer feiltolker informasjonen som fremkommer i sitt videre analysearbeid.

Intervjuguide ble nevnt, og det har vi utformet i forkant for å ta kunne ta utgangspunkt i ved intervjusituasjonen. Intervjuguiden ligger i sin helhet under «vedleggsversikt». Intervjuguiden vår er ganske åpen, og har altså fungert som en slags oversikt over temaene vi ønsket å komme innom i løpet av intervjuene. Dette blant annet for at alle intervjuene skulle få en forholdsvis lik struktur. Mer spesifikt er oppsettet slikt at det foreligger en rekke definerte spørsmål i en viss rekkefølge – men intervjueren eller intervjuerne har ikke trengt å følge dette slavisk. Eksempelvis har vi gitt intervjuobjektet rom til å komme med digresjoner, i stedet for å direkte avbryte tankestrømmen til intervjuobjektet. De aller fleste spørsmålene våre er åpne, slik at intervjuobjektet kan gre ut det som spørres om. Det har vært viktig for oss som intervjuere å inngå ledende spørsmål. Dette for at

man i større grad kan sikre seg at intervjuobjektet får frem det han eller hun virkelig mener. Vi har også hatt fokus på å inneha en naturlig dialog med de vi har intervjuet, og dette har vi gjort blant annet ved å stille oppfølgingsspørsmål ved behov.

Med andre ord kan vi si at vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer. En fordel med dette er at det er enklere å «se» svarene, da disse er unike. Dette vil kunne gi færre skjevheter siden de som intervjues ikke har blitt underlagt et par fastlagte svar, som de eksempelvis kunne vært bundet av hvis de heller skulle besvare et ferdiglaget spørreskjema. En ulempe med semistrukturerte intervjuer kan være noe mindre fleksibilitet for intervjueren enn ved et ustrukturert intervju. Spørsmålene som ligger til grunn i intervjuguiden kan også virke noe begrensende for å få tak i info, og det kan føles mindre naturlig enn en vanlig samtale.

Under alle intervjusituasjonene var vi to intervjuere til stede. Dette var organisert slik at en av oss i hovedsak utførte intervjuet ved å stille spørsmålene fra intervjuguiden, og at den andre av oss noterte og kom med oppfølgingsspørsmål ved behov eller hvis det følte naturlig. Dette var en hensiktsmessig arbeidsmåte for oss, og vi så også i etterkant når vi gikk gjennom intervjuene at det var en trygghet med at vi var to som skulle vurdere om all nødvendig informasjon hadde kommet med fra intervjusituasjonene som man hadde vært en del av. I tillegg har vi også en tredje person blant oss som står bak studien, som har bistått med arbeidet, deriblant analyse og dermed også kunne vurdert det som har fremkommet.

Det har vært svært essensielt for oss å ivareta respondentene med tanke på konfidensialitet. For å ivareta dette, har vi valgt å utelate enkelte utsagn i presentasjonen av resultatene. Dette har vært viktig siden det er et lite antall intervjuobjekter med, tilknyttet bestemte avdelinger på en bestemt arbeidsplass, og man dermed vil kunne ha sporet utsagnene tilbake til den enkelte.

### 3.4 Informantene

Intervjuene ble gjennomført med et utvalg av ansatte i organisasjonen og vi har i forkant foretatt en strategisk utvelgelse av hvem vi ønsket å intervju. Det vil si at vi har forsøkt å finne informanter som kunne gi oss en bred innsikt i hvordan endringsprosessen har blitt utformet, hvordan den har blitt kommunisert til organisasjonen og hvordan endringen ble mottatt i organisasjonen. Vi har også forsøkt å få en representativ fordeling basert på stillingstype, geografi, demografi og kjønn. Vi har intervjuet

- 6 (mellom)ledere (55%) og 5 ansatte (45%)  
Av disse har 4 (36%) hatt en ledende posisjon i endringsprosjektet
- 3 mellom 30-40 år (27%), 4 mellom 40-50 år (36%), 3 mellom 50-60 år (27%) og 1 > 60 år (10%).
- 7 (64%) fra hovedkontoret og 4 (36%) fra regionene
- 8 men (73%) og 3 kvinner (27%)

Dette samsvarer godt med fordelingen i organisasjonen som en helhet.

Da en av studentene jobber i organisasjonen og er godt kjent med endringsarbeidet har vi valgt å la en av de andre lede gjennomføring av intervjuene. Deltaker som arbeider i organisasjonen fasiliterte intervjuene, men hadde status som observatør under intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført i semi-strukturert form med åpne spørsmål basert på intervjuguide, men med mulighet for å tilpasse og utvide guiden som for eksempel ved å stille oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ble noe tilpasset basert på informantens posisjoner i endringsprosessen.

### 3.5 Etiske vurderinger

For å legge til rette for ufiltrerte og ærlige svar under intervju gjennomføring har vi valgt å anonymisere datagrunnlaget. Dette beskytter også individuelle ansatte for eventuelle represalier fra arbeidsgiver. Informantene er informert om det.

Organisasjonens konkurranse situasjon har spilt en avgjørende faktor i vår beslutning også å anonymisere detaljer om organisasjonen.

## 4 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere funnene våre som vi gjorde gjennom dybdeintervjuer med utvalgte informatør og et utvalg av kildedokumenter.

### 4.1 Organisasjonsidentitet før endringsprosjekt

Organisasjonen ble utsatt for en rekke større og mindre endringer, mer eller mindre kontinuerlig siden begynnelsen av 2000-tallet før endringsprosjektet startet.

Organisasjonen har en sterk identitet som gjenspeiler seg i organisasjonskulturen, selvbildet og omdømme. Organisasjonen er satt sammen av avdelinger med særspesifikke oppgaver som er avhengig av hverandre, men ikke har særlig overlapp.

Organisasjonen har kontorer gjennom hele landet. Omtrent 60% av de ansatte befinner seg på hovedkontoret, mens resterende ansatte er fordelt på en rekke mindre kontorer spredt utover Norge.

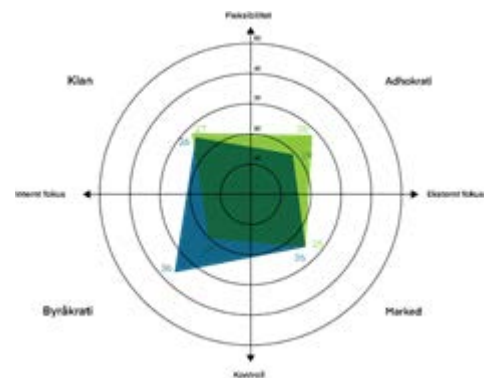
Gjennom dybdeintervjuene fremkom det en veldig klar undertone på hvordan organisasjonen oppfatter seg selv før endringsprosjektet startet.

I tillegg har det blitt gjennomført en kartlegging av organisasjonskultur i planleggingsdelen av endringsprosjektet. Her ble både dagens situasjon utarbeidet og hvordan organisasjonsmedlemmene så for seg at organisasjonen burde se ut i fremtiden.

«Eksisterende kultur er sterk, og det er viktig at det som fungerer godt i dagens kultur videreføres, forsterkes og gjøres enda mer hensiktsmessig.»

Det ser ut til at de ansatte som ikke befinner seg på hovedkontoret i mye større grad opplever en BOHICO tilnærming til endringer enn ansatte som jobber på hovedkontoret, eller ofte befinner seg fysisk på hovedkontoret.

«Jeg føler at folk egentlig ikke vet hva som foregår og at avstand mellom de som jobber med dette på hovedkontoret og regionskontorene bare øker. Selv om man informerer masse, klarer vi ikke å ta det helt til oss.»



Figur 1  
Resultatet fra den kvantitative undersøkelsen vist med blått, anbefalt fremtidig strategisk kultur vist med grønt.

Selv om det kan se ut som gjennomføring av endringer er påvirket av BOHICO i regionene ser vi at alle ansatte, også de i regionene, har stor tro på bakgrunn for endringene. «Du sier at du ikke kjenner til endringene, men likevel synes du det er bra med endringene.»

Til tross for det, har alle ett sammenfallende selvbildet av organisasjonen og har stor tro til både ledelsen og de strategiske målene organisasjonen har satt seg. Samtidig kom det klart frem at arbeidsmetodikk i organisasjonen har forbedringspotensial.

«[...] det er for mange uformelle linjer per i dag [...] det er subkulturer som går på tvers av organisasjonen [...] det er mye person basert [...] en spesiell måte å drive organisering på i organisasjonen. Det har vi holdt på med i mange år og det har vært veldig personbasert og uklare på tvers av linja personer og ofte involverer sterke personligheter»

Spesielt i regionene legger de ansatte merke til mindre grad av innflytelse på utforming av arbeidsprosessene. «Man kjenner på distansen [til hovedkontoret] og det gjelder ikke bare endringsprosjektet»

Organisasjonen har fire (4) hierarkiske horisontale nivåer. Direktør/ledelse, mellomledere, i noen tilfeller seksjonssjefer og de ansatte. Dette gir korte formelle linjer. Det er veldig stor takhøyde for dialog, og lav terskel for å legge frem saker. Dette fører til at de ansatte føler at de blir hørt, og har mulighet til å bidra på saker som de anser som viktig for fagfeltet, eller egen stilling.

Det er en klar villighet til å endre seg i takt med omgivelsene for å forbli en attraktiv samarbeidspartner. «Om man blir verdensmester på skøyter ligger man ikke på sofaen til neste VM fordi at man var verdensmester sist»

Selv om organisasjonskulturen er sterk og alle ser nødvendigheten av endringen for organisasjonen, finnes det en undertone i organisasjonen som gjør at individer blir bekymret for sin egen fremtid.

«Alle sitter med en liten frykt på at nå blir vi omorganisert vil stillinger blir overflødige og så videre, men det har gitt gode garantier for at folk ikke skal miste jobben sin men at vi må kanskje regne med å jobbe på en litt annen måte.»



«Jeg ser det som jeg tolker som en frykt mot det nye i store deler av organisasjonen som gjør at en trener det som kan trenes og motarbeide det som kan motarbeides.»

Samlet sett kan man definere Organisasjonens kultur som fremoverlent, markedsorientert og endringsvillig.

Organisasjonen er byråkratisk i sin natur, men det betyr likevel ikke at kulturen er byråkratisk. Den har en oppfattelse at nye digitale løsninger vil kunne gi større grad av likebehandling og mer effektive prosesser. Dette vil trolig redusere byråkratiske oppgaver og frigjøre kapasitet til kontinuerlig endring, utvikling og kundeoppfølging. De definerer «kundebegrepet» som alle eksterne de er i kontakt med. Organisasjonen har et bredt spekter av kunder som alle krever ulik oppfølging. Mer kapasitet til oppfølging vil medføre at vi fremstår som en profesjonell samarbeidspartner som blir lyttet til.

Kontinuerlig forbedring er avhengig av at Organisasjonen gjennomfører “kontrollerte eksperimenter”. På den måten kan ny læring testes ut, og kursen kan justeres i ønsket retning.

## 4.2 Hvordan påvirket sensemaking – sensegiving planleggingsfasen?

1.januar 2020 gikk prosjektet fra forberedelse til planlegging av prosjekt. Nå skulle man konkretisere forberedelsene. Det ble opprettet 6 team; Organisasjon, Bærekraft, Data, Tilsyn, Regelverk og Måling.

Vårt fokus har vært på formål til endringene, hvordan endringene ble oppfattet av de ansatte og hvordan disse ble tolket i både planleggings- og gjennomføringsfase.

### 4.2.1 Kommunikasjon

Under datainnsamlingen vi foretok, ble det klart at organisasjonen ga ut mye informasjon i starten av planleggingsfasen (fase 1). Det virket til å være høy motivasjon i de ulike arbeidsgruppene med tilhørende delprosjektledere som alle informerte organisasjonsmedlemmene for sine grupper. Det ble stort sett kommunisert gjennom intranett, allmøter, og teams møter. Vi har ikke undersøkt prosessen rundt utvelgelsen av delprosjektlederne, men rollene i prosjektet skiller seg ad fra driftshierarkiet. Det betyr at delprosjektlederne som til vanlig er underlagt en mellomleder kan ha en ledende rolle for disse i endringsprosessen.

Vi var interessert i å se nærmere på hvordan organisasjonsmedlemmene oppfattet informasjonen som kom ut i starten, og underveis i fase 1, med tanke på oppfattelse av formål til endringsprosessen, og om dette eventuelt påvirket endringsviljen?

Dybdeintervjuene har derimot vist at organisasjon ikke har klart å sikre seg at alle organisasjonsmedlemmene, spesielt på mellomleder og ansatt nivå, har forstått målene og hva som må gjøres for å nå disse. Beskrivelser av formål ble tydelig lagt frem, men mangel av konkrete oppgaver eller synliggjøring av pågående arbeid med endringene har ikke blitt tydelig nok formidlet til organisasjonen.

«Når prosjektet startet opp var det veldig mye som skulle igangsettes. Det kom mye informasjon. Gruppene la ut dokumenter, og de laget i slutten av 2020 sluttrapporter for fase 1. Disse ble lagt frem på store møter, alle ble involvert. Alle var spesielt opptatt av arbeidsgruppen “organisasjon” sitt arbeid, da de fleste mente det ville komme organisasjonsendringer. Årene har gått på en måte, informasjonen og intensiteten har flatet ut. Hverdagen tar deg, så det blir mindre og mindre tanke på disse tingene»

Starten av fase 1 og i gjennomføringen virker til å ha vært preget av en massiv informasjonsstrøm fra de ulike gruppene og arbeidet deres. I svarene kommer det frem til dels svært ulike svar på den enkeltes oppfatning av hvorfor denne endringen var nødvendig, og hva målsetningen var. Vi spurte i intervjuene: “Kan du si noe om hva formålet med endringen er?”

Et av toppledelsens resultatmål for endringene som skulle gjennomføres, var at organisasjonen fortsatt skulle være internasjonalt konkurransedyktige. Organisasjonen har som mål om å være verdensledende på sitt felt. Man vil tape terreng til konkurrerende organisasjoner ved stillstand/opprettholdelse av dagens drift, da konkurrerende organisasjoner stadig forbedrer seg. Toppleder sier:

«Vi må lære oss å stå i kontinuerlig endring. Vi må lære oss å danse med usikkerheten. Det er helt nødvendig hvis vi skal forme den organisasjonen som vi bør være, og må være. Hvis ikke vil vi oppleve stagnasjon. Når konkurrentene utvikler seg og blir bedre, så vil forventningene bli enda større enn de er i dag. Den eneste måten vi kan svare opp disse er gjennom

kontinuerlig forbedringsarbeid opp mot de målene vi har satt oss. De står fast. Veldig fast»

Prosjektleder, og delprosjektlederne har gjennom prosjektet hatt høy grad av frihet til å gjennomføre sine planlegginger, forberedelser og informasjonsstrategier til endringsprosjektet. Gjennomgående nevnes det blant informantene at en stor del av informasjonen, og oppdateringer i prosjektet, ble tillagt organisasjonsmedlemmenes ansvar til å tilegne seg denne kunnskapen. Informasjonskanaler som eksempelvis allmøter, og Navinett (Organisasjonens intranett) ble brukt.

Toppledelsen innser at kommunikasjonen ikke har fungert tilfredsstillende i leveringen av budskap, målsetning, og formål med endringen. Prosjekteier nevner også at de ikke har klart å formidle målsetning til det enkelte organisasjonsmedlem, eller avdeling.

«Kommunikasjon er utrolig viktig. Vi har ikke vært gode nok, men vi må aldri undervurdere den siste som trenger informasjon. Alle må få det for å være med. Det tror jeg er viktig, og ikke minst at de får en forsikring om at det skal bli til det bedre. Vi har vært alt for innviklet i forsøket på å kommunisere budskapet. Vi la frem flytskjema og prosesskart, og jo større flytskjema med økende detaljer, jo mer utydelig og komplisert kom det frem på powerpoint-slidene. Det var først helt på slutten at vi klarte å illustrere prosessene på en bedre måte, og at vi opplevde større forståelse for det grunnleggende bildet da»

Individuelle organisasjonsmedlemmer opplever et stort arbeidspress når mange kollegaer må omprioritere tid til å bidra til utforming av planleggingsfasen av endringsprosjektet. Samtidig blir mye nye informasjon om endringer gjort tilgjengelig på interne nettsider gjennom dokumenter, presentasjoner og opptak av møter. Det oppleves som utfordrende å sette seg inn i all informasjon, og den detaljeringsgraden som er tilgjengelig. I tillegg er det antydning på informasjonsoverload, da man ikke skjønner organisasjonsmedlemmer fra områder utenfor eget fagfelt. Dette gjør at mange ansatte anser oppgaven om 'å sette seg inn i dokumentasjon' som uoverkommelig eller for tidskrevende sett opp mot ens egen arbeidshverdag.

Det fremkommer høy sammenfallenhet både fra organisasjonsmedlemmer, delprosjektledere, og toppleder-gruppa, på at budskapet ikke var tydelig nok for organisasjonen som sådan. Det var relativt store sprik i hva organisasjonen hadde oppfattet av både målsetning, og intensjon av endringen.

Vi så at informasjonen i starten, og underveis i fase 1, av mange, ble oppfattet som for tung og detaljert «[...] I begynnelsen ganske tung. Veldig tung informasjon som kom ut [...]»

«[...] man forstår ikke helt hvor i prosessen når du er [med overordnet og tung informasjon], og hva det vil ha å si for min arbeidssituasjon. Jeg forstår at en ikke kan være så detaljert som ned til min stilling, men jeg tenker de kunne gått ned til enkelte faggrupper i det minste. Det tror jeg hadde vært spennende for alle [...]»

Det var avvikende svar i hva enkelte organisasjonsmedlem oppfattet av formålet med endringene.

«Hele denne endringsbiten vi er inne i begynte vel som, i hvert fall for meg, fordi man måtte tilpasse seg ISO 9001-25 sertifiseringen som langt på vei krever at en organisasjon er prosessbasert», «Vi skal bli mer “service minded” for kunder/brukere i det samfunnsoppdraget vi har.», «Vi er nødt til å være konkurransedyktige så da er vi nødt til å se på hvordan jobber og hvordan vi samhandler med kundene våre og samarbeidspartnere for å kunne tilby det beste.»

Svarene viser eksempler på at enkeltindivider ikke ser helheten i endringene som planlegges i prosjektet. De knytter deler av foreslåtte endringer opp mot sin egen hverdag, og man kan si at de bevisst eller ubevisst velger å se bort fra deler av endringsprosjektet som de ikke kan plasserer i sitt ‘bilde’ av arbeidshverdagen.

Noen som jobber mer direkte med kunder fokusere på kundebehandling «Min beskrivelse av endringene er at det skal være mer lik behandling av kundene, og at det blir mer rettferdig behandling av kundene» andre jobber mer med saksbehandling eller prosessrelaterte oppgaver og fokuserer på det:

Denne observasjonen av enkeltindividets fokus ble også bekreftet av en delprosjektleder som gav uttrykk for en del frustrasjon på at sensegiving fra organisasjonens side ikke var vellykket.

«I forsøket på å gi mening til prosjektet oppsto det to spor. Vi måtte forholde oss til mandatet, og lese det tilbake til toppledergruppa, samtidig ble organisasjonsmedlemmene opptatt av, og usikre, på egne stillinger, posisjoner, fysisk arbeidssted, kontorfellesskap eller ikke osv. Jeg ser nå i ettertid at vi vært enda mer tydeligere på budskapet. Hvorfor vi gjør dette her? Det klikker ikke helt på plass for å si det sånn»

«Formålet med endringene er det viktigste spørsmålet knyttet til endringsledelse, da det handler om å forstå hvorfor, jeg kunne ønsket meg mer tydelighet på det. Vi har en strategiplan som er utgangspunktet for endringsprosessene, så du kan si at den forteller med sine klare mål hvor vi skal. Men at det er prosessorientering som er svaret på hvordan vi skal nå målene, den vridningen kunne være litt mer frem i dagen. Jeg tror det er en del folk som fremdeles ikke henger med på hvorfor vi skal bedre prosessarbeidet hos oss i fremtiden»

Toppledergruppa ønsket en omlegging fra matrise/hierarkisk arbeidsstruktur til prosessorientert arbeid. Man ville unngå “silotenking”, og man så gjennom datainnsamlingen at dette kan ha representert utfordringer i sensemaking prosessene. Organisasjonen ble bedt om å gjøre endringer gjennom mandatet, og bestillingen fra toppledergruppa, og skulle samtidig endre til prosess orientert arbeidsmetodikk.

Toppledelsen sier at organisasjonen har fått en bedre forståelse av formålet med endringene mot slutten av gjennomføringsfasen (fase 2)

«Folk har ikke helt forstått det før nå i senere tid. Først nå begynne folk å forstå hva som skjer. Det er jo enkelt å gjøre hva du alltid har gjort, og ikke tenke så mye på det før det kommer til deg. Når det blir din tur til å involvere deg, da må du ta et forhold til det. Den forståelsen skulle vi hatt for lenge siden. Den skulle vi har hatt når vi begynte å gjennomføre tiltakene. Da skulle vi har sikret oss at alle forsto hva vi ønsket å oppnå. Fordi det har forsinket prosessene når ikke alle forstår. Det skal vi ta selvkritikk på, at vi ikke har fått til denne kommunikasjonen»

Ifølge ledelsen ble budskapet mer klargjørende et stykke ut i prosessen.

Medlem av toppledergruppa av prosjektet uttaler at man selv må ta ansvar, men samtidig tar man selvkritikk for at kommunikasjonen i forhold til formålet med endringene ikke nådde ut med klarhet. Et annet organisasjonsmedlem sier:

«Det var sånn sett grei nok informasjon som kom ut. De som var interesserte måtte selv sette seg inn i dette. Man kan ikke sitte passiv å bli fortalt at sånn skal det bli. Man må engasjere seg om en skal forstå, ha en mening, og kunne komme med synspunkter. Man kan ikke sitte tilbake i stolen, og forvente å bli informert til enhver tid, og det savnes hva ledelsens visjon er. Det er det som mangler i denne prosessen»

Kommunikasjonsmetode, og kanal, fungerte ikke optimalt tidlig i fase 1.

Toppledelse reiste på turné til regionskontorene for å informere, og ta tilbakemeldinger fra organisasjonsmedlemmer. «[...]Fungerende sjøfartsdirektør, og administrasjonssjefen hadde en turne [i forkant av endringsprosjektet] hvor de snakket om mandat, bakgrunn og historie [til endringsprosjektet] [...]»

I en organisasjon med ca. 350 ansatte vil det være en utfordring og få ut informasjonen samtidig til alle. «[...] Måten vi er organisert på, med ca. 350 ansatte langs hele landet, gjør at det kan være utfordrende å få informasjon ut til all samtidig [...]». Når toppledelsen reiste rundt, ble informasjonen gitt på ulike tidspunkt til de forskjellige regionskontorene. «Jungeltelegrafene» gikk imellomtiden, og informasjonen en avdeling mottok, kunne endre seg slik at forståelsen av informasjonen som ble gitt, endret seg mellom de ulike møtene. «[...] tidligere har rundt 100 ansatte på “Inspeksjon” fått informasjon, så ble de neste 100 på “Fartøy og Sjøfolk” informert, og til slutt fikk de resterende informasjon. I de mellomliggende dager begynner praten å gå [...]»

Toppledelsen valgte i starten en strategi hvor man informerte avdelingsvis, direkte til organisasjonsmedlemmer

«[...] Jeg tror at det har blitt gjort avdelingsvis fordi det har kommet en forespørsel fra en avdeling om at de ønsker informasjon [...], kombinert med overordnet informasjon, som kontinuerlig ble lagt ut på sidene på intranett. [...] det er noe med informasjonsflyten, rekkefølgen og tydeligheten som er utfordrende [...]»

Informasjonen som ble lagt ut på intranett, var dynamiske, illustrert med piler, bokser osv, samt opptak av allmøter. Teams møter ble lagt ut på siden, slik at ansatte kunne se dette senere ved leilighet. Corona-pandemien ville ha det til at alle møter etter hvert ble arrangert digitalt. Dette ble av flere sett på som en kommunikasjonsform til det bedre. «[...] men vi var i en påtvunget lock-down der det var mer naturlig med digitale allmøter, da tror jeg det hadde gått bedre å kommunisere til alle i hele organisasjonen [...]»

En delprosjektleder forteller om informasjonstilgjengelighet, og åpenhet:

«[...] så blir det opprettet en side på internett hvor en kunne gå inn og se, der lå alle dokumenter tilgjengelig, hvor vellykket det var kan vi diskutere, åpenhet var det levert 100% på, men vi kan diskutere om det ble levert på tilgjengelighet, spesielt på slutten av prosjektet ble det presentert noen seanser, blant annet 2 heldagsmøter [...]»

Interne dokumenter viser at teamsopptak ble benyttet i svært liten grad, med 10-30 visninger per opptak over en toårs periode.

“Delprosjektlederne presenterte det de hadde kommet frem til. De presenterte på en veldig god måte. Dette ble filmet, og opptakene ble lagt ut sammen med presentasjonene på Navinett [organisasjonens intranett]. Tilgangen til denne informasjonen var der, men lysten til å gå inn var ikke der, da man ikke så behovet. Det var den manglende viljen til å ta imot budskapet som var utfordringen. Ansatte så ikke hva dette ville bety for dem, så jeg har litt utfordringer med å si at budskapet ikke var godt nok. Jeg tror det har noe med mottaker å gjøre også” Prosjekteier

«[...]de fleste ansatte har ikke tid, eller interesse, til å sitte å se på halv dårlige teams opptak [...]» Organisasjonsmedlem

Det var lite samstemthet mellom informantene når det gjelder oppfattelsen av selve budskapet/målsetningen for endringsprosessen. Man har 6 delprosjektledere med stor frihet til valg av engasjement, strategi og formidling av informasjon. Bortsett fra allmøter, og avdelingsmøter ble det satt lit til at det enkelte organisasjonsmedlem selv tilegnet seg kunnskap i egen-definert ledig tid.

#### 4.2.2 Motstand

I november 2019 ble organisasjonsmedlemmene informert om at

«[...]Gjennom dette prosjektet skal vi (1) utvikle arbeidsprosessene i tråd med føringene i L0 rapporten, (2) tilpasse organisasjon til endrede arbeidsprosesser, og målene i den nye strategiplanen og (3) synliggjøre gevinstrealisering og ressursbesparelser som gjør at vi er i stand til å redusere bemanningen tilsvarende midlertidig økning i 2018-2021 (personlig kommunikasjon, november 2019)».

Her følger en beskrivelse fra toppledelsen på bakgrunn, identifisering, og motivasjon bak endringsprosjektet:

«[Tidligere kartlegging] gikk ut på å definere utgangspunktet vårt da vi opplevde utfordringer med prosedyreverket. Så vi startet med å se på; hvordan jobber vi i dag, og er vi enige om det? Til slutt klarte vi å peke ut gode samarbeidsformer. Vi lærte mye av det, og fikk beskrevet AS-IS prosessene og TO-BE prosessene som ga veikart fra dagens situasjon, og fremover»

«Vi laget en ny strategiplan basert på [den tidligere kartleggingen]. Den var grunnlaget for de nye målsetningene, som blant annet ville bety en del endringer på tilsynssiden ... og derfra måtte vi å lage en strategiplan som dekket de arbeidsprosessene som kom til, og hva vi ønsket å oppnå med det. Vi tenkte at hvis vi skal klare å nå målene i strategiplanen, må vi operasjonalisere den. Vi må forsikre at alle forstår målene, og vi må være tydelige på hva vi må gjøre for å nå disse målene.»

I overgangen til planlegging og utarbeidelse av prosjektet, oppsto det man kan tolke som en frykt, eller usikkerhet til toppledelsens signaliserte konsekvenser av endringsprosessen hos organisasjonsmedarbeiderne. Noen gikk så langt som å si at «det er stillingskutt de egentlig vil med dette», og at «de sitter på informasjon de ikke vil ut med». Noe som festet seg hos mange av organisasjonsmedarbeidere var at toppledelsen skulle foreta seg organisatoriske endringer, og det var usikkerhet knyttet til eksempelvis om hvor, geografisk, man skulle jobbe i



fremtiden, om man kom til å miste stillingen, og/eller om man skulle ta i bruk kontorfellesskap.

«Toppledelsen var veldig fort på, og vi så at noen med teamansvar og noen nøkkelpersoner i teamet var veldig på og hadde kontroll på hvor vi skulle. Andre satt seg på sidelinjen og ventet mens de dro kortet på at det var for lite informasjon. Uansett hva vi sa, følte vi ikke at det ble forstått og tatt. Mye av grunnen til det tror jeg handlet om at de ønsker å jobbe med det sikre, slik de alltid har gjort. Organisasjonen leverer jo allerede bra. Vi får gode tilbakemeldinger fra kundene våre. Hvorfor skal vi forandre oss? I tillegg så vi det lite opp mot målbildet, og hvis organisasjonen ikke forstår målbildet, så er det også vanskelig å få organisasjonen med. Man må være veldig tydelig i budskapet.»

«[...] jeg håper og tror, er at man er åpen og ærlig på det man vet, og at ikke toppledelsen vet ting som ikke blir kommunisert ut, som for eksempel omorganisering [...]»

Av utmålt materiale som fremkom gjennom intervjuene virker denne tematikken til å ha vært den største forstyrrende faktor for ledelsen, delprosjektledere, og selve endringsprosessen. Ledelsen har kommunisert at man skal tilbake til 2017 nivå i antall årsverk (325) som tilsvarer 22 stillinger under det nivået organisasjonen ligger på i dag, dette ble kommunisert tidlig i prosessen. Måten man ser for seg dette er at naturlige avganger ikke erstattes, og at stillinger kan bli overflødige om de nye implementerte prosessbaserte løsningene krever kutt i stillinger. Samtidig mener ledelsen at man har vært tydelige på at dette ikke er, eller har vært, en del av endringsmålet.

«Målet er at vi innen 2021 skal klare å tilby de samme tjenestene som i dag med færre årsverk. Det vil si at vi har som mål at antall årsverk skal tas ned til de årsverkene vi hadde pr. 1.1.2017, det vil si til 325 årsverk»

(“hvorfors operasjonaliseringsprosjektet”, publisert i Allmøte, Personlig kommunikasjon, 25.oktober 2019)

Organisasjonens korrespondanse med Nærings - og fiskeridepartementet:

«[...] Synliggjøre gevinstrealisering og ressursbesparelser som gjør at vi er i stand til å redusere bemanningen tilsvarende midlertidig økning i 2018-2021 [...]»

Under datainnsamlingen ble det tidlig klart at denne tematikken var fremtreden, og at dette hadde skapt uro, og mistillit til ledelsens motiver for endringen, som medførte at organisasjonsmedlemmene begynte å frykte for egne posisjoner. Det oppleves en tydelig diskrepans mellom det toppledelsen mener de har kommunisert til organisasjonen, og det organisasjonen har oppfattet.

Toppledelsen sier: «Gjennomgående tone har vært at ingen skulle miste jobben, men at vi skal settes i en situasjon der vi kan utføre de oppgavene vi har, og nye oppgaver, uten å ansette mer folk. Det ble signalisert med en gang»

«Jeg vil påstå at 80% av medarbeiderne kun så en organisasjonsendring. De så ikke en arbeidsendring, og en bedre, og mer positiv måte å jobbe på. [Endringene ville føre til] bedre måloppnåelse, kundeservice, og ikke minst få til service samtalen på en bedre måte. Det ble overskygget av at det skulle komme en omorganisering»

Et organisasjonsmedlem forteller at nyheten om endring ble godt mottatt, men at det tidlig sporet av i forhold til ledelsens motiver for endring. «Nyheten om at vi skulle inn i en stor endring ble greit mottatt. Det som summet mest blant folk var hvordan organisasjonskartet kom til å se ut, men det lå ikke planene, at det skulle bli en organisasjonsendring»

En delprosjektleder erkjenner at kommunikasjonen slo feil, og ikke ble tydelig nok, det skinner igjennom at ledelsen kanskje ikke selv visste hva resultatet av endringene ville bli. Det er tydelig at prosjektledelse, med toppledelse burde jobbet mye mer med kommunikasjon i denne fasen. «[...] kutt i stillinger, og kontorfellesskap ble kjernen i diskusjonene. Det det var nok den største bommerten vi gjorde når det gjaldt kommunikasjon»

Det virket til å være en omforenhet om at hovedbudskapet ble forstyrret i denne usikkerheten, og dette erkjennes i alle hierarkiske lag i organisasjonen.

«Det ble lagt mye vekt på at vi skulle kutte 22 stillinger. Det ble også nevnt, jeg husker ikke hvorfor, at vi skulle ha kontorlandskap. Alt det andre i endringsprosjektet druknet i de to tingene der. Veldig mange satt med en følelse av at nå skal vi kutte stillinger, og vi skulle få kontorlandskap. Mange historier spredde om seg, og det ble brukt mye

energi på det. Jeg hadde glemt dette, men det var det som faktisk skjedde»  
Delprosjektleder

#### 4.3 Hvordan påvirket sensemaking – sensegiving gjennomføringsfasen?

I slutten av fase 1, og før endringene ble gjennomført i organisasjonen opplevde organisasjonsmedlemmene større forståelse av formål, og klargjørende tiltak av prosessen inn i den gjennomførende fasen.

Til tross for opplevelsen av at endringsprosjektet hadde produsert enorme mengder informasjon som inneholdt svært mange detaljer, virker det som organisasjonen forsto at planen var klar, at alle stilte seg bak den, selv om det virker som flertallet ikke nødvendigvis hadde full forståelse av innhold i endringene. Det var stor motivasjon til å gjennomføre og ta i bruk de planlagte endringene.

Men starten av gjennomføringsfasen ble ikke så vellykket som forutsetningene skulle tilsi.

Før vi ser nærmere på konkrete funn i intervjuene og gjennom prosjektdokumentasjon er det viktig også å ta i betraktning fravær av dokumentasjon. Der organisasjonsmedlemmene i planleggingsfasen ble utsatt for store mengder dokumenter med høy detaljeringsgrad finnes det tilnærmet ingen dokumentasjon på planlagt iverksettelse av endringene. Ingen dokumentasjon som er tilgjengelig for de ansatte, og tidligere utarbeidet dokumentasjon som ligger på intranett er fortsatt tilgjengelig, men plasseringen er endret. Dette fører til problemer for mange ansatte som ikke klarer å finne dokumentene. I intervjuene kom det tydelig frem at ansatte ikke har tilgang til informasjon om plan for gjennomføring, utover den informasjonen som sporadisk, muntlig blir delt gjennom allmøter.

##### 4.3.1 Nye roller

Ledelsen hadde på slutten av planleggingsfasen gjort noen endringer i organisasjonsstrukturen og tilført organisasjonen nye roller og funksjoner som ble ansett som nødvendig for å kunne lede overgangen til prosessarbeid. Disse rollene ble tildelt i tillegg til ansattes vanlige arbeidsoppgaver.

En gjennomgående observasjon gjennom intervjuene er en overvurdering av en liten gruppe ressursers evne til å ta ansvar, og utføre nye oppgaver.

Rolleinnehaverne fikk ikke noe opplæring. De fikk ikke anledning til å danne seg en helhetsforståelse før utføring av rollene og det ble heller ikke avsatt annen form for støtte fra organisasjonen. Tvert imot har deres renomme som anerkjente ledende fagressurser, på sine respektive felt, ført til en forventning om at de uten støtte skulle forstå forventningene som ble satt til rollen. Det samme gjaldt for forståelse av innholdet i tilleggsarbeidet som rollen medførte, og at merarbeid kunne håndteres ved siden av vanlige arbeidsoppgaver.

Det kom klart frem i dialog med organisasjonsmedlemmer, spesielt på delprosjektleder og mellomleder nivå, at organisasjonen ikke har forberedt nøkkelpersoner nok på form og innhold til nye arbeidsoppgaver.

«[om eierskap til ansvaret i ny rolle] Ja, det er noe her, en sperre et eller annet sted som gjør at jeg ikke helt har få grep om eierskap til dette her. Om det ligger hos meg personlig eller om det ligger i organisasjonen ellers, men det er noe et eller annet sted som gjør at eierskapet ikke har kommet.»

«Jeg ville blitt overrasket at alle de 90 selv om de var med i OP klokkeklart forsto konsekvensene av de endringene som skjer nå. Det tror jeg kanskje ikke de gjør. Det er ikke for å være skeptiske, men det er bare det at det er en liten forskjell på hvordan du implementere og gjør alle disse endringene nå og hvordan de ble planlagt mener jeg.»

Rolleinnehavere rapporterte i de fleste tilfeller til en annen leder en linjeleder, noe som førte til konflikt ifm prioritering av tidsbruk mellom arbeidsoppgaver relatert til den vanlige arbeidshverdag og arbeid relatert til nye roller. Linjemedarbeidere som har fått tildelt nye roller, beskriver problemet med prioriteringer slik: «Jeg har ikke tid til å få med meg alt som ligge der [endringsprosjektet]. Jeg må prioritere og velge dokumenter eller mapper med informasjon som jeg ikke rekker å se på. Må være veldig selektiv og prioritere hard.», og «I min linjeorganisasjon rapporterer jeg til min nærmeste leder, men i den prosessorganisasjonsbiten rapporterer jeg til en avdelingsdirektør på en hel annen avdeling. Så det er en miks av rapporteringslinjer, for enkelte kan dette oppfattes som litt uoversiktlig.»

Dette resulterte i en mye tregere oppstart på gjennomføringsfasen enn forventet og kommunisert til organisasjonen.

En annen faktor som spiller inn på dette tidspunktet, er avvik mellom levert detaljeringsgrad fra prosessarbeid, og detaljeringsgrad nødvendig for å kunne utvikle de digitale verktøy som prosessene er avhengig av. Dette avviket ble håndtert av de nye rolleinnhavere og prosjektteamet, men førte til en betydelig forsinkelse før de første resultatene ble synlig for organisasjonen.

Kombinasjonen av overnevnte faktorer har sørget for at organisasjon opplevde det første halvåret som et vakuum det det ikke var noe synlig aktivitet i endringsprosjektet.

«Opplevelsen ble at det ble stilt folk gikk inn i juleferie med forventning om at januar så smeller det, men istedenfor pågående aktivitet ble det tidenes antiklimaks. Ingenting skjedde, det var som en spenning som aldri ble utløst, og dette gikk over i frustrasjon»

#### 4.3.2 Motstand

I tillegg til etablering av nye roller har organisasjonen i det første halvåret av gjennomføringsfasen opplevd et tilbakefall i motivasjon til de ansatte. Mange har etter overgang fra planlegging til gjennomføringsfasen begynt å tvile på de planlagte endringene eller endret sin holdning fra positiv til passiv.

En gjentagende kommentar fra informantene er at kommunikasjonen fra de ansvarlige for endringsprosjektet til Organisasjonsmedlemmene, nærmest var fraværende når endringene skulle gjennomføres. En ansatt som har fått tildelt ny rolle beskriver det slik: «Det er ikke beskrevet når prosessorganisasjonen skal informere linjeorganisasjonen om hva som skjer. Det skjer litt ad-hoc.»

Det finnes to sannsynlige årsaker til dette.

Under gjennomføringsfasen ble prosjektleder utfordret til å holde hele organisasjonen oppdatert. Her finnes det som nevnt i Kap 4.2.1 forskjellige oppfatninger i hvilken grad det lyktes med det, men de har i hvert fall klart å synliggjøre arbeidet sitt. Etter faseovergangen ble prosjektteamet tilbakeført til drift og en egen kommunikasjonsgruppe ble opprettet. Denne gruppen har ikke

klart å videreformidle fremdrift av implementering til organisasjonens ansatte. Dette er noe Organisasjonens toppledelse har anerkjent i løpet av 2021 og en rekke tiltak har blitt iverksatt for å forbedre informasjonsformidling. «Derfor hadde vi en kommunikasjonsgruppe, bestående sånn noenlunde av topplederne og folk fra kommunikasjonsavdelingen, som hadde dedikert oppgaver ... Og så kan man stille spørsmål om vi lykkes med det. Det gjorde vi nok ikke»

Vi har også sett en betydelig nedskalering av antall deltakere i endringsarbeidet. Etter avslutning av planleggingsfase gikk de fleste prosjektdeltakere tilbake i linjen, og sine gamle oppgaver. Antall ansatte som fortsatt jobben med implementering av endringene, gikk dermed fra ca 90 til 20. Dette førte til en markant reduksjon av interne ambassadører som fremsnakker endringene på en positiv måte, og gjennom uformelle kanaler kunne spre budskapet innad i Organisasjonen.

Disse to faktorer har skapt et vakuum i en organisasjon som var innstilt på, og motivert til å omstille arbeidsprosessene.

«[...]vi føler at prosessen har glidd ut [...] men ute i regionene har vi ikke merket så mye til endringene på pilotprosjektene [...] jeg tror nå på en måte det er blitt litt sånn prosess tretthet i organisasjonen som jeg kan se ute i regionene på en måte har glidd litt i fra hele prosessen for det er ingen som har merket noe endring og nå har det gått over 2 år»

Manglende informasjonsflyt til organisasjonsmedlemmer har ført til en generell passiv tilnærming til endringene som kommer. De ansatte ser ut til å ha glemt hvorfor de var så positive og motiverte ved avslutning av planleggingsfasen.

«Det var løpende diskusjoner mens prosjektet pågikk, men nå er det blitt mer stille. Når kommer de faktiske endringene? Det har ikke skjedd så mye enda i praksis i regionen i hvert fall. Mange sitter på gjerdet»

I kombinasjon med et generelt lavt forståelsesnivå for detaljene i endringene gjør dette at mange ansatte er oppgitt over ledelsen nye plan. «Jeg følger kanskje det er litt sånn svada ennå, ikke noen konkret hva som skal skje i prosessen.»

Dette fører i mange tilfeller til at også innholdet i endringene, altså forståelsen av hva endringene innebærer forsvinner i organisasjonen.

«Jeg sliter med å se hva som blir den store endringen i prosessen. Jeg ser at [det nye] systemet er tipp-topp, men jeg ser at mange av prosessene er like. Jeg tror nok det er jo en viktig ting at de er mer effektive og at de er mye bedre for oss internt. Men jeg er nysgjerrig på hvor mye kundene kommer til å merke endringene. Så er jeg litt usikker på hva vi skal jobbe med i de nye prosessene»

Samtidig er det veldig tydelig at endringsprosjektet ikke har opphørt i stillhet. Det er et fåtall ansatte som jobber med prosess-, og utviklingsarbeid. Disse gjøre store fremskritt, men klarer ikke å få dette kommunisert ut til organisasjonen.

Når andre ansatte blir involvert i prosjektet, til faglige innspill, eller å teste noe, så ser vi en rask tilbakegang til stor motivasjon, og positivitet. Disse ansatte opptrer raskt igjen som ambassadører for endringsarbeidet. På mellomledernivå er det fortsatt stor usikkerhet knyttet til endringene. Et år etter start av gjennomføringen sliter mange mellomledere med å forstå hvordan endringene skal bidra til å oppnå de strategiske målene.

«Det har vært en god del informasjon, men jeg føler det er litt uoversiktlig. Det er kanskje ingen som kan si i dag hvor vi ender opp til slutt og hvordan dette vil fungere. Er vi nødt til å gjøre endringer i organisasjonen? Må vi til med omorganisering for å få dette til? Mange spørsmål henger i luften rundt dette prosjektet, og det har pågått i ganske lang tid.»

Men også mellomlederne blir mer positive og klarer å formidle mål og mening til sine ansatte når de blir mer eksponert til endringsarbeidet. «Jeg startet ikke med en negativ holdning, men kanskje litt lavt. Jeg var litt usikker på hvor man skulle ende opp med dette her. Jeg er blitt mer og mer positiv etter hvert.»

Ansatte merket at språkbruk under prosjektet førte til passiv motstand da man følte seg utenfor fordi det var vanskelig å forstå fagspråket som oppsto i prosjektet både i prosjektdokumentasjon og i kommunikasjon med resten av organisasjonen.

«Så oppfatter jeg det som et eget stammespråk. Man snakker om mange begreper som for eksempel K3 og K8, og de er flott og fint når du kan det. Men det kunne blitt mye bedre hvis de hadde brukt et normalt språk som hele organisasjonen har kjennskap til»

I noen tilfeller der man i tillegg ikke så formål med spesifikke forslag til endring førte det til frykt blant noen av de ansatte. «Det er ikke alt som umiddelbart virker populært for store grupper i [organisasjonen]. For eksempel registreringen av timer som foreslås er vanskelig å forstå for mange, kanskje litt fordi de ikke forstår hensikten. Det førte til ‘NAV frykt’.»

Organisasjonen klarer ikke å ferdigstille endringsprosessen i nærmeste fremtid. De skal i årene fremover fortsette arbeidet med å utarbeide og detaljere flere kjerne-, ledelses-, og støtteprosesser og iverksette disse i organisasjonen. Parallelt vil det bli lagt betydelig vekt på å fortsette en smidig (videre)utvikling av nye digitale verktøy, eller digitale kollegaer som de blir beskrevet i organisasjonen.

Likevel har Organisasjonen valgt å avslutte det formelle endringsprosjektet etter ferdigstillelse av planleggingsfasen.

## 5 Drøfting

Det finnes mange forskjellige definisjoner av begrepet sensemaking. Maitlis og Christianson (2014, s. 11) fremlegger både en oversikt over mulige definisjoner som anvendes i forskjellige situasjoner og de har utarbeidet en egen definisjon av begrepet.

“Sensemaking is a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn.”

Vi skal i dette kapittelet drøfte hvordan Organisasjonen har forsøkt å gi mening til endringsarbeidet, og hvilken endringskapasitet Organisasjonen besitter. Så vil vi synliggjøre hvordan dette har påvirket sensemaking prosessene til de ansatte, og til hvilket resultat det har ført til.

Vi har vurdert forskjellige teoretiske metoder for å sammenligne endringsprosessen; Lewin (Jacobsen D. , 2012) sin freeze – change – unfreeze modell og Kotter (1996) sine 8 prosess steg.



Vi mener at Lewins modell ikke er like aktuell i vår undersøkte endringsprosess, men at Kotter sin 8-stegsmodell på en bedre måte kan vise Organisasjonens gjennomføringspraksis av endringsprosessen.

Som Kotter beskriver (1996) er det viktig med en forståelse av hvorfor endringene er nødvendige. Det må skapes en opplevelse av nødvendighet, eller krise for organisasjonen. I Organisasjonen kan vi ikke har lykket med det. Våre funn viser til at Organisasjonen har klart å formidle formål med endringen til sine ansatte, men det vises tydelig at få ansatte opplever situasjonen som prekær. I motsetningen til ledelsen som, ut ifra et strategisk og noe lengre tidsperspektiv, mener at det haster å innføre endringene. Fremtidig ressurs allokering fra staten til Organisasjonen, renomme, kvalitetsryktet i internasjonal sammenheng og samfunnets digitaliserings utvikling er ifølge ledelsen viktige grunner til at endringene haster.

Dette er ikke den første store endringen Organisasjonen har gått gjennom de siste årene. Helt siden 2006 har det vært en rekke store og mindre endringer som ble gjennomført, alt fra flytting av hovedkontor, sammenslåing med en annen statlig virksomhet, til mindre endringer i form av for eksempel oppdaterte prosedyrer og hierarkiske endringer. Med en rekke top-, og mellomledere og ansatte som har lang fartstid i Organisasjonen, betyr dette at Organisasjonen har en opparbeidet endringskapasitet gjennom tidligere erfaringer (teori?). For hovedkontoret sin del ser vi an det er opparbeidet en fremoverlent og positiv innstilling til endringer. De ansatte som opplever en distanse fra hovedkontoret har derimot gitt uttrykk for en mer passiv og BOHICA (Meyer & Stensaker, 2011) mentalitet til endringer.

For å kunne tilføre legitimitet til endringsprosessen er det viktig at man setter sammen et team som skal skape gode forutsetninger og som kan lede endringsarbeidet (Kotter, 1996). Organisasjonen valgte å sette sammen et prosjektteam for å planlegge endringen og som fikk mandat til å utarbeide forslag og anbefalinger til toppledelsen. Her ble mange ansatte engasjerte, og det førte til mange gode faglige innspill og en bred forståelse for prosjektets formål i organisasjonen. Prosjekthierarkiet med separate team førte også til siloer der informasjonsflyt i lite grad skjedde på tvers av teamene. Dette ble senere en utfordring for Organisasjonen.

For planleggingsfasen har Organisasjonen lyktes med å skape en maktkoalisjon som klarte å levere en klar anbefaling, og endringsvisjon til toppledelsen (Kotter, 1996). Hele organisasjonen var høyt motivert til å iverksette endringene til tross for manglende detaljforståelse hos mange av de ansatte.

Som Meyer og Stensaker (2006) poengterer, er det viktig å involvere de ansatte i prosessen i tilstrekkelig grad for å skape gode ambassadører til å positivt belyse endringsarbeidet. Organisasjonen har involvert ca. 90 ansatte i planleggingsfasen av prosjektet. Selv om flertallet ikke hadde endringsarbeidet som hovedoppgave, men som en ekstra oppgave ved siden av vanlige arbeidsoppgaver, har dette skapt stor interesse og motivasjon hos mange. Prosjektet ble i den interne, uformelle kommunikasjonen omtalt på en veldig positiv måte av de mange involverte. Der teorien tilsier at man inne bør involvere for mange ser vi at organisasjonen har klart å skape et godt arbeidsmiljø for å utarbeide endringsforslag.

I motsetning til den kronologiske rekkefølgen som Kotter (1996) beskriver i teorien så har Organisasjonen utarbeidet visjonen sin samtidig som de har gjort forsøk å holde alle ansatte oppdatert på fremgang. Her ser vi at kommunikasjonsplanen har skapt en del større utfordringer.

Funnen våre viser klart og tydelig, at Organisasjonen ikke har vært i stand til å oppnå Kotter (1996) sitt fjerde steg; kommunisere endringene til de ansatte på en effektiv og klar måte.

Organisasjoner kan benytte anledningen til å øke endringskapasitet ved å anvende informasjon på en god, strukturert og forståelig måte gjennom framing. I dette tilfellet ser vi at forsøk til å skape felles forståelse har mislykkes. Avdelinger har blitt informert hver for seg på forskjellige tidspunkt i en periode, de forskjellige team i prosjektet har opptrådd som siloer med hensyn til informasjonsdeling og kommunikasjon. De øvrige ansatte har blitt eksponert for et faglig språkbruk utviklet av prosjektgruppen som ikke hadde forankring i Organisasjonen.

Til tross for kommunikasjonsutfordringer, og manglende forståelse av endringene i organisasjonen har alle ansatte som ble intervjuet, uten unntak, vært positive til resultatet av planleggingsfasen. Deres sensemaking prosess har blitt påvirket av noe, muligens organisasjonskultur eller andre faktorer som for eksempel ildsjeler eller anerkjente fagressurser, til å tåle mindre forståelse av innholdet. Gjentakende

begrep som høy tillitt, og forståelse av formålet gjorde at alle ansatte allikevel var høyt motivert til å iverksette endringene.

Gjennom planleggingsfasen der maktkoalisjonen var på plass har kommunikasjon vært en prioritert aktivitet. I gjennomføringsfasen ble det gjort et valg som ser ut til å ha hatt store negative konsekvenser. Maktkoalisjonen, tidligere prosjektorganisasjonen, ble oppløst. Toppledelsen fordelte da ansvar for gjennomføringen til forskjellige avdelinger. Kommunikasjonen sluttet helt i en periode der de ansatte hadde et stort behov å få skissert opp hvordan endringene skulle iverksettes. Hele organisasjonen opplevde denne perioden som et vakuum. I overgangen mellom planleggings-, og gjennomføringsfasen hadde Organisasjonen en mulighet til å høytidelig markere oppnådde fremskritt som en milepæl i endringsarbeidet. I stedet ble de ansatte i et allmøte takket for innsatsen, og ønsket God Jul med løfte om at resultatene skulle synligjøres etter årsskiftet.

Sensemakingen hos ansatte endret heretter merkbart fra optimisme til frustrasjon, demotivasjon, og i noen tilfeller aktiv motstand til endringsarbeidet.

Endringsbestillingen ble pushet nedover fra toppledelsen til mellomlederlaget. De fleste mellomledere har ikke aktivt bidratt til å iverksette endringene. Det ser ut til å skyldes en kombinasjon av faktorer der tidsbruk, ressurstilgang og fravær av detaljkjennskap til endringene har vært avgjørende.

Etter Meyer og Stensaker (2011) sin anbefaling skulle Organisasjonen på dette tidspunktet har bygget videre på endringsarbeidet ved å skaffe nødvendig kapasitet til å iverksette endringer. Når det gjelder frigjøring av ressurser, øke kapasitet, eller utvikle ressurser, så er det viktig å ikke miste momentet i denne kritiske fasen. Organisasjonen har derimot på dette tidspunktet prioritert driftsoppgaver og tilbakeført tidligere frikjøpte ressurser til driftslinje.

Kotter (1996) sier at det er grunnleggende å få med mellomlederne i endringsprosessen. I Organisasjonens tilfellet omfatter dette mellomlederlaget og de ansatte som har fått tildelt nye roller som er avgjørende for å iverksette endringene.

I en organisasjon der mellomlederlaget har mye ansvar og frihet til å bestemme hvordan de leder sin avdeling, har dette vært en flaskehals eller en grunn til

utsettelse av innføring av endringer. Ansatte har hatt utelukkende fokus på drift, og ikke kunne prioritere arbeidet med å iverksette endringene.

De ansatte som fikk tildelt nye roller har også ikke kunne gjøre en forskjell. Den nye rollen måtte utøves ved siden av vanlige arbeidsoppgaver og introduksjon til og forståelse av forventinger har lenge vært uavklart.

Med tanke på å få realisert kortsiktige gevinster (Kotter, 1996) raskt kan vi ikke se at organisasjonen har kommet i mål. Noen anbefalinger fra planleggingsfasen blir iverksatt, som for eksempel knyttet til bærekraft, men for de største saker som omfatter prosessarbeid og nye digitale verktøy, har man ikke klart å produsere noe som gir raske, positive effekter og motiverer de ansatte.

Gjennom samtaler med ansatte kom det tidlig frem at strategi for involvering av de ansatte ikke har vært like vellykket i gjennomføringsfasen. En mulighet til å beholde, eller øke endringskapasitet, har blitt en reduksjon i endringskapasitet. Mange ansatte som tidligere var involvert og informert, ble nå sittende med spørsmål om veien videre. Antall ansatte som var involvert i endringsprosjektet gikk fra cirka 90 ansatte til kun cirka 20 ansatte som satt igjen med arbeidet relatert til endringene. Dette førte til usikkerhet og negativitet i organisasjonen.

Toppledelsen har hatt en visjon å innføre endringene i faser og startet med en 'pilot' for å sjekke levedyktighet av både prosessene og digitale verktøy. Kommunikasjon rundt dette er sporadisk og fokusert på status til pilot arbeidet fremfor status til endringsarbeidet. Det virker som organisasjonen ikke har en overordnet plan eller visjon for hvordan man skal komme i mål. «Den eneste måten å spise en elefant på, er en bit av gangen» er et kjært ordtak som benyttes ofte i forhold til endringsprosessen. «Vi spiser elefanten i biter» er et ofte hørt uttrykk, men ingen vet hvordan elefanten ser ut.

Vi har nå lagt frem hvordan endringsprosessen har blitt håndtert av Organisasjonen og synliggjort hvordan de ansatte oppfattet budskapet underveis. Kommunikasjonsmåte, mengde og innhold har vært utfordrende gjennom hele prosessen og har påvirket de ansattes sensemaking prosess i hovedsak negativt.

Hvis vi ser på sensemaking på individuelt nivå så har de ansattes plass i strukturen mye betydning for hvordan signaler tolkes. Forsøk til å påvirke sensemaking på en positiv måte har i de fleste tilfeller vært utfordrende. Ledere har kommunisert

på feil detaljeringsnivå eller med feil fokus ihht. mottakergruppen. Det har ført til usikkerhet og etter hvert passivitet i organisasjonen. Ikke bare på ansatt nivå, men også på mellomledernivået.

Arbeidsstedets prosess på sensemaking har funnet sted i de forskjellige hierarkiske avdelingene som organisasjonen er delt opp i. Det har ført til stort fokus på egne avdelingens endringer, uten at man i stor grad har hatt tilgang til annet informasjon. Dette førte til kommunikasjons og prioriteringsproblemer på mellomlederlaget som ble nødt til å ivareta driftsside av Organisasjonen, levere støtte til utarbeidelse endringer relatert til egen hovedprosess og større andre prosesser.

Utfordringer knyttet til innhold, der mange fagdisipliner ikke fikk oppfylt sitt behov for informasjonstilgang, har også påvirket sensemaking på en negativ måte. Vi ser at organisasjonen tidligere har vært gjennom en del endringer, noe som har skapt en negativ holdning til endringer, spesielt for de ansatte som ikke er lokalisert på hovedkontoret. Ressurs tilgjengelighet og prioriteringer har vært fokusert på daglig drift og det oppleves som en stor utfordring og kombinerer endringsarbeid med vanlige arbeidsoppgaver.

Til tross for mange negative innspill til sensemaking prosessen, har Organisasjonen og hatt noen positive hendelser. Ansattes endringsvillighet er høy, tillitt i Organisasjonen generelt er høy og det er kun unntaksvis at det er aktiv motstand i organisasjonen. Dette fører til at når ansatte direkte blir eksponert for endringsarbeidet og få tildelt en aktiv rolle i prosessen så erstattes passivitet og negativitet veldig raskt med enorm positivitet og arbeidsvilje.

## Referanser

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mohholder, K. W. (1993, Juni Vol. 46). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, pp. 681-703.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001, 12 01). Knowledge specialization and the boundaries of the firm: why do firms know more than they make? *Administrative science quarterly*, pp. 597-621.
- Chun, W. C. (2001, Juni 01). The Knowing Organization as Learning Organization. *Education & training*, pp. 197-205.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014, 07 Vol. 51). The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting: The Contraction of Meaning. *Journal of management studies*, pp. 699-736.
- Dent, E. B., & Galloway Goldberg, S. (1999, Mars 1). Challenging 'Resistance to Change'. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, pp. 25-41.
- Direktorat for forvaltning og IKT. (2014, September). *Kor mange innbyggjarar kan kommunisere med forvaltninga digitalt?* Hentet fra Digitaliseringsdirektoratet: <https://www.digdir.no/media/478/download>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991, September Vol 12, Issue 6). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, pp. 433-448.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Capellendam Akademisk: Oslo.
- Guptara, P. S. (1993, April 01). Improving our ability to manage change. *Industrial and commercial training*, pp. 3-9.
- Jacobsen, & Thorsvik. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan Organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Killingmo, & Gullestad. (2013). *Underteksten*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1995, Mars-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, pp. 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, Juli-August). Choosing Strategies for Change. *Change Management*, p. 130.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langenberg, S., & Wesseling, H. (2016, Mai 30). Making Sense of Weick's Organising. A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management*, pp. 221-240.
- Lüsher, L. S., & Lewis, M. W. (2008, April 01). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014, Vol.8 No.1). Sensemaking in Organisations - Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, pp. 57-125.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006, Juni 01). Developing capacity for change. *Journal of change management*, pp. 217-231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994, Oktober 01). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, pp. 1141-1166.
- Shein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (MIT) - Sloan School of Management.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991, Mai 01). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, pp. 149-169.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005, Juli 01). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, pp. 409-421.

## Vedleggsoversikt

### 1. Intervjuguide

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Bakgrunnsinformasjon**

#### Formålet med intervjuene:

- Å få den som intervjues til å levere relevant informasjon
- Å få vite noe nytt eller bekrefte/avkrefte noe du er usikker på
- Dette impliserer at:
  1. Intervjuet er ikke en debattarena
  2. Intervjuobjektet er hovedpersonen
  3. Intervjuobjektet snakker mest mulig
  4. Intervjueren snakker minst mulig

#### Intervjuets bestanddeler

- Enkeltspørsmål – får ting til å skje, utløser svar
- Struktur – spørsmålene stilles i en rekkefølge som skaper mening; intervjuet blir noe mer enn svar på enkeltspørsmål

#### Intervjuguide

- Starte med enkle ( gjerne fakta relaterte) spørsmål
- Så kommer substansspørsmålene: 1. De som er særlig relevante for din problemstilling 2. Kontroversielle eller sensitive spørsmål
- Avslutt med å be om sluttkommentar
- Detaljert spørsmålsliste eller hovedtema med stikkord?

#### Resultatoppnåelse

Vi har teste guide på 2 ansatte for å vurdere flyten i guiden, innhold i informasjonen som kom frem og tidsbruk for intervjuet.



## Spørsmål

1. Kan du fortelle litt om hvem du er, og hvilken stilling/posisjon du har i SDIR?

Hjelpepunkter:

- Posisjon/stilling
- Hvor lenge ansatt
- Hvor i organisasjonen – leder/ansatt/formidler/mottaker?
- Hvilken rolle har du hatt i endringsprosessen (aktiv deltaker, eierskap, mottaker)
- Operasjonaliseringsprosjektet

*(få frem forskjeller på ansiennitet, posisjon, eierskap, motivasjon, endringskapasitet, motstand(/vilje)*

2. Kan du gi en beskrivelse av endringene (relatert til utarbeidelse og implementering av operasjonaliseringsprosjektet) dere har gjennomgått?

Hjelpepunkter:

- Hva går de ut på?
- Hvem påvirkes?

*(Få frem innsiktsnivå til hver enkelt - forståelse av prosessene/ endringene).*

3. Kan tenker du er hensikten med endringene som er jobbet med?

Hjelpepunkter:

- Endringer på eget nivå
  - Endringer i organisasjonen
  - Endringer for organisasjonen i det maritime domene
- (sensemaking/giving)*

4. Når i prosessen ble du informert om de forestående endringene?

For ledere/formidlere -> når informerte dere organisasjonen?

- Finnes det en kommunikasjonsplan? Kan vi få tilgang til hva som ble formidlet på hvilket tidspunkt?

Hjelpepunkter:

- Hva vil du si om tidspunkt for når den første informasjon gikk ut.
- Hvordan opplevde du “nyheten” av den første informasjonen?

*Beskrive tanker/følelser/stemning*

*(Få frem om objektet synes det var sent, for tidlig, eller passelig og om tidspunkt for informasjonen påvirket endringskapasiteten)*

5. Hvordan ble informasjonen formidlet?

Hjelpepunkter:

- I hvilken form ble det kommunisert?
- Har du noen synspunkter rundt dette? Burde det vært gjort annerledes, og i så fall hvordan tenker du det burde vært?
- Kan du si noe om hvordan du oppfattet informasjonen som ble utgitt?

6. Hvor mye informasjon ble formidlet og på hvilket tidspunkt?

Hjelpepunkter:

- Fikk du den informasjonen du trengte når du hadde behov for det?
- Opplevde du at noe informasjon ble holdt tilbake for deler av eller hele organisasjonen?

*(form og farge på kommunikasjon utad – innvendinger mot hvordan det ble gjort? Eierskap til informasjon – snakket informasjonen til hver enkelt? Endringskapasitet?)*

*(er det mulig å få en oversikt tilsendt over kommunikasjon som er gjort tilgjengelig for organisasjonen? I en eller annen form?) - for formidlere*

Nå har vi snakket litt om forberedelser og kommunikasjon tidlig i prosessen - nå vil vi høre litt om hvordan det ble videre.

7. Hvordan ble kommunikasjonen fulgt opp underveis?

Hjelpepunkter:

- Form
- Hyppighet
- Historikk
- Hvordan hold man oversikt over helheten underveis?

8. Fikk/får du tid i arbeidshverdagen til å sette deg inn i informasjonen om endringene?
9. Hvordan ble du selv påvirket underveis som følge av endringene, og kommunikasjonen til denne?

*(forsøke å måle ut endringer i arbeidshverdagen underveis – ble de påvirket? Hvordan og i hvilken grad? Endringskapasitet, motstand, vilje, motivasjon)*

10. Hva tenker du om tidspunktet for omorganiseringen/endingen?

Hjelpepunkter:

- Var det kritisk å endre nå? Ut fra en 10?-års perspektiv
- Endret SDIR for raskt/tregt?
- Hvor realistisk er den nye prosessen/endingene?

*(åpent punkt – her kan vi sikkert få frem mye forskjellige synspunkt, ut i fra hver enkeltes ståsted, motivasjon, påvirkning, osv)*

11. Kan du fortelle hvorfor, hvordan og i hvilken grad du aktivt bidrar/har bidratt til endringene?

Hjelpepunkter:

- Finnes det grunner til at du ikke deltar/deltar aktivt?
  - Har du meldt deg frivillig til en av teamene til Operasjonaliseringsprosjektet?
- Kunne du bidratt mer og hva er grunnen til at du ikke gjør det?
- Får du respons på den aktive/inaktive rollen du har inntatt – og på hvilken måte?

*(Få frem indre motivasjon, eierskap, motstand/vilje, endringskapasitet)*

12. Kan du forklare på hvilken måte, og om du har følt, eller føler, eierskap til endringsprosessene?

Hjelpepunkter:

- Har dette endret seg underveis, eventuelt når i prosessene?

13. Diskuterer/drøfter du endringene med kolleger – eller andre?
14. I hvilken grad tror du organisasjonskultur har fremmet eller hemmet (endrings)prosessen

Avsluttende spørsmål:

15. Hva er tankene rundt organisasjonshieraki vs prosessbasert arbeid
16. Hvordan har ledelsen tenkt å organisere hierarkiet?
  - Har man 'valgt' rett organisasjonsperspektiv
17. Har du noe du ønsker å tilføre selv?