



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Ansattes erfaring med den innledende fasen av en organisasjonsendring i Statens vegvesen

—
Malene Hansen Nysæther

Silje Landbakk Thyrhaug

Masteroppgave i ledelse innovasjon og marked og økonomi og administrasjon - mai 2019



Forord

Denne våren har vært preget av netter med lite søvn der tankene har kvernet rundt oppgaven. Vi har vært i en boble der masteroppgaven vår har vært i bakhodet til enhver tid, selv når vi egentlig har holdt på med helt andre ting. Vi har ikke tall på hvor mange ganger gode ideer eller løsninger plutselig har dukket opp mens vi har stått i dusjen. Det kommer til å bli merkelig å ikke skulle skrive på oppgaven vår lenger, selv om vi er veldig glad for endelig å kunne levere den. Det har vært en travel tid der vi har sjonglert mellom å være fulltidsstudent, jobbe i deltidsstilling og være hjemme sammen med våre barn og menn. Nå ser vi frem til en hverdag med kun jobb og familie.

Vi rette en stor takk til medarbeiderne i Statens vegvesen for at dere stilte opp til intervju med oss. Vi er takknemlige for at dere var åpen og delte deres tanker og erfaringer med oss.

Silje: Jeg vil takke min mann Sven Tore og våre fire barn for at dere har hatt tålmodighet og holdt ut med meg den siste tiden. Jeg gleder meg til å kunne bruke mer tid sammen med dere igjen. Ikke minst vil jeg takke min medstudent Malene for fem år med fantastiske studieår sammen. Jeg har fått en venn for livet.

Malene: Jeg vil takke min kjære mann og mine to barn for all tålmodighet dere har hatt denne tiden. Nå blir det kosetid med mamma. Og du Silje, tusen takk for fem fantastiske år, du blir ikke kvitt meg!

Vi vil takk vår dyktige og støttende veileder, Anne Grete Sandaunet, for gode og konstruktive tilbakemeldinger. Du har vært til stor hjelp når vi til tider har følt at vi har famlet i blinde.

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er informasjonsformidling i endringsprosesser.

Tilførsel av kunnskap om ansattes holdning til endring og hvordan endring kan utløse forskjellige reaksjoner hos de ansatte vil være viktig for å forstå og skape endringsberedskap. Kommunikasjon er et viktig hjelpemiddel for å formidle informasjon, og innholdet i informasjonen må rettes mot organisasjonsmedlemmene slik at man kan forebygge usikkerhet og redusere motstand.

Hensikten med studien er å få innsikt i hvordan ansatte erfarer endring og opplever informasjonsformidlingen ved endringer. Det vil undersøkes gjennom problemstillingen: *Hvordan oppleves selve endringen og informasjonsformidling i startfasen av en endringsprosess?*

For å belyse problemstillingen ble det utarbeidet to forskningsspørsmål:

- 1) *Hva var reaksjonen på endringen?*
- 2) *Hvordan erfarte de ansatte informasjonsformidlingen underveis?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er blitt undersøkt gjennom en kvalitativ forskningsmetode, der vi har gjennomført undersøkelsen i en offentlig organisasjon som gjennomgår en endringsprosess på grunn av regionreformen 2020. Vi gjennomførte intervju med ansatte i organisasjonen, for å deres perspektiv på informasjonsformidlingen i endringsprosessen.

Våre funn kan konkluderes med at organisasjoner som skal gjennomføre endringer, bør være bevisst på at informasjonen som formidles under prosessen må være konkret og relevant for den enkelte ansatte.

Nøkkelord: Informasjonsformidling, endringsberedskap, motstand

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Vår organisasjon - Statens vegvesen.....	4
1.4 Oppgavens struktur.....	7
2. TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Endring i organisasjoner.....	8
2.1.1 Endringsfaser, Lewins tre-steps modell	10
2.2 Endringsberedskap	12
2.2.1 Motstand.....	16
2.2.2 Kommunikasjon og informasjonsformidling	18
4. PRESENTASJON AV FUNN	28
4.1 Selve endringen.....	28
4.1.1 Reaksjonen på endringen.....	29
4.1.2 ”Det er ren politikk, det er hestehandel”	31
4.1.3 Manglende informasjon.....	34
4.2 Informasjonsformidling underveis	37
4.2.1 Kommunikasjon og erfaringen med informasjonsformidlingen	37
4.2.2 Egen oppdatering.....	41
4.2.3 Erfaring med innholdet i informasjonsformidlingen.....	44
5. Drøfting	51
5.1 Selve endringen	51
5.1.1 Tidligere erfaring påvirker reaksjonen på endring.....	52
5.1.2 Kritikk mot politisk nivå	53
5.1.3 Betydningen av tillit	54
5.1.4 Involvering kan redusere motstand	55

5.2 Informasjonsformidlingen underveis	56
5.2.1 Toveis kommunikasjon er foretrukket	56
5.2.2 Behov for tid til egen oppdatering.....	58
5.2.3 Usikkerhet som følge av for lite konkret informasjon	59
5.2.4 Konsekvenser ved usikkerhet.....	62
5.3 Linjer til individuell og organisatorisk endringsberedskap.....	63
6. Konklusjon	65
Referanseliste	66
Vedlegg	75

Innledning

Gjennom vårt masterstudium med fordypning i ledelse har vårt engasjement for temaet endringsledelse kommet tydelig frem. Vi opplever at endringsledelse er aktuelt for utvikling i organisasjoner og synes derfor det kan være interessant og få mer kunnskap om hvordan menneskene i organisasjonen opplever planlagte endringsprosesser.

Tema for vår oppgave ble derfor informasjonsformidling i endringsprosesser, og fordi dette innebærer flere elementer har vi avgrenset oppgaven til å gjelde innledningen av en endringsprosess.

Vår studie fokuserer på å få innsikt i hvordan ansatte opplever informasjonsformidlingen i den pågående endringsprosessen, regionreformen 2020 i Statens vegvesen.

Vi studerer de ansattes erfaringer og reaksjoner på endringen, samt hvordan de har erfart informasjonsformidlingen underveis i denne prosessen. Det vi legger i begrepet informasjonsformidling er hvordan informasjon kommuniseres til de ansatte.

Vår teoretiske ramme vil være endringsberedskap. Endringsberedskap handler om hvordan medlemmene i organisasjonen forberedes på endring, for å redusere usikkerhet og negative holdninger til omstillingen.

Endringsberedskap for ansattes mottak av endringen har gjennom forskning vist seg å være et kritisk element for at endringen skal lykkes (Armenakis, Harris og Mossholder, 1993; Choi og Ruona, 2011), mer kunnskap om dette temaet er derfor viktig.

1.1 Bakgrunn

Hyppeggheten av organisasjoner som gjennomgår endringer øker som et resultat av et samfunn i kontinuerlig utvikling. Til tross for at motivene bak endringer ofte bunner ut i et ønske om positiv utvikling, viser forskning at tallet på organisatoriske endringer som mislykkes er opptil 70 % (Beer og Nohria, 2000; Higgs og Rowland, 2005; Burnes 2011). Denne lave suksessraten for endringer har ført til at organisatoriske endringer har over en lengre periode vært mye diskutert innen forskning (Rafferty, Jimmieson og Armenakis, 2013).

Det er tilsynelatende noe som gjør at gjennomføringen av vellykkede endringsprosesser svikter. Tilførsel av kunnskap om hva som kan forbedre gjennomføring og øke forekomsten av vellykkede endringer kan være et viktig hjelpemiddel. Noen forskere trekker frem at det er mangel på studier som undersøker hvordan de ansatte forberedes for endring (Oreg, Vakola

og Armenakis, 2011). I følge Meyer og Stensaker (2011) finnes det omfattende forskningslitteratur som omhandler ansattes reaksjoner på organisasjonsendring og motstand vises ofte til i sammenheng med reaksjon på endring. Holdning til endring (Fugate, Kinicki og Prussia, 2008; Oreg, 2006) og forståelsen av ansattes holdninger til endring er svært relevant i forhold til kunnskap om organisatoriske endringsprosesser (Fugate et al., 2008). Å skape endringsberedskap er spesielt viktig i begynnelsen av en endringsprosess (Armenakis et al., 1993, Self og Schraeder, 2009), derfor er det hensiktsmessig å se på den innledende fasen av endringsprosessen.

Det er naturlig å reagere negativt på endring ettersom en endring innebærer at man går fra det sikre og inn i det usikre. Erfaring, kommunikasjon, samt involvering er blitt identifisert som noen viktige faktorer i reaksjonen på endring (Wittig, 2012). En større andel av forskning er enig i at ansatte reagerer ulikt over tid og at det derfor er nødvendig at endring får tid til å modnes (Stensaker og Haueng, 2016). Wittig (2012) trekker frem nødvendigheten av å fokusere på de ansattes rolle i en endringsprosess gjennom blant annet involvering og kommunikasjon. Hun sier at man ved hjelp av involvering og kommunikasjon kan kartlegge om det eksisterer aksept eller motstand for endringen blant de ansatte.

God håndtering av informasjonsformidling, involvering og bred mobilisering fra ledere, påvirker de ansattes evne til å takle endringen (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad og Skarholt, 2006). Videre kan god kommunikasjon og inkludering av ansatte i endringsprosessen redusere usikkerhet og øke tilliten til ledelsen, som igjen kan føre til aksept for endringen og øke individuell endringsberedskap som forenkler gjennomføring av endringen (Kotter og Schlesinger, 2008; van Dam, Oreg og Schyns, 2008; Vakola, 2014). I tillegg til kommunikasjon kan arbeidsbelastning påvirke om ansatte oppfatter at organisasjonen har skapt endringsberedskap (Cinite, Duxbury og Higgins, 2009).

Forskning viser også at relevant innhold i informasjon som gis i forbindelse med endringsprosessen forebygger usikkerhet og dermed motstand til endring (Bordia, Hobman, Jones, Gallois og Callan, 2004; Oreg, 2006; Allen, Jimmieson, Bordia og Irmer 2007; Frahm og Brown, 2007; van den Heuvel, Schalk og Assen, 2015). All informasjon er ikke tilstrekkelig for å redusere de ansattes usikkerhet ved endring, ettersom den ansattes vurdering av endring påvirkes i større grad av den oppfattede kvaliteten på informasjonen (Bordia,

Hunt, Paulsen, Tourish og DiFonzo, 2004). I tillegg til innhold i informasjon er det også gjennomført forskning som har sett bruken av kommunikasjonskanaler.

Toveis kommunikasjon som ansikt-til-ansikt er en foretrukket kommunikasjonskanal blant medarbeidere (Braun, Bark, Kirchner, Stegmann og van Dick, 2019; Lipiäinen, Karjaluoto, og Nevalainen, 2014). Bruk av intranett som kommunikasjonskanal er blitt mer utbredt, men å finne relevant informasjon er tidkrevende (White, Vanc og Stafford, 2010; Lipiäinen et al., 2014).

Kort oppsummert vil tilførsel av kunnskap om ansattes holdning til endring og hvordan endring kan utløse forskjellige reaksjoner hos de ansatte være viktig å forstå og skape endringsberedskap. Videre er kommunikasjon et viktig hjelpemiddel for å formidle informasjon, og innholdet i informasjonen må kvalitetssikres slik at man kan forebygge usikkerhet og redusere motstand.

1.2 Problemstilling

Vi ser endringen fra de ansattes perspektiv og gjennom å bruke kvalitativt intervju vil vi se på hvordan de erfarer informasjonsformidlingen og den pågående endringsprosessen i Statens vegvesen, som følge av regionreformen 2020. Dette leder frem til følgende problemstilling:

Hvordan oppleves selve endringen og informasjonsformidling i startfasen av en endringsprosess?

For å belyse problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål:

- 1. Hva var reaksjonen på endringen?*
- 2. Hvordan erfarte de ansatte informasjonsformidlingen underveis?*

Informantene i vår studie hadde ulike roller og jobbet på ulike nivå, men vi har valgt å behandle alle som mottakere av informasjon. Vi er imidlertid opptatt av hvordan de ansattes erfaring og forforståelse med endringsprosesser påvirker mottak av informasjonsformidlingen. Med andre ord om ulike utgangspunkt har noen betydning for mottaket av informasjonen.

Siden det er høye tall på organisasjonsendringer som mislykkes, kan det være interessant å studere om man kan identifisere hva som er vanskelig og hva som kan forbedres for at endringer skal oppnå suksess.

Videre vil vi gi en beskrivelse av organisasjonen Statens vegvesen og fortelle litt om hva som er bakgrunnen for endringen og hvor de står på det tidspunktet vi foretar intervjuene.

1.3 Vår organisasjon - Statens vegvesen



Bildet hentet fra nettside:

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/om-statens-vegvesen/organisasjonskart>

Bakgrunn for endringsprosessen

Statens vegvesen har hatt ansvaret for oppgaver tilknyttet veinettet gjennom Sams vegadministrasjon siden den ble en lovregulert ordning i 1893. I 2010 kom forvaltningsreformen. Da overtok fylkeskommunene ansvaret for fylkesveiene. Sams vegadministrasjon (Statens vegvesen) har etter forvaltningsreformen fortsatt utført oppgaver på riksveier for staten og oppgaver på fylkesveier for fylkeskommunene, selv om fylkeskommunene har stått som eier av fylkesvegene (Statens vegvesen, 2018).

I juni 2017 ble regionreformen 2020 vedtatt på Stortinget. I vedtaket ble det bestemt at antall fylker skal reduseres fra 19 til 11. Samtidig ble det vedtatt at regional vegadministrasjon, som har ansvar for planlegging og drift av fylkesveiene, overføres fra Statens vegvesen til fylkeskommunene. Som vil si at oppgaveutførelsen overføres fra vegvesenet til fylkeskommunene (Statens vegvesen, 2018). Dette gjør fylkeskommunene til beslutningsmyndigheter og forvaltere av egne veier og medfører derfor en større makt og kontroll over egne veier enn de hadde fra før.

En vanlig fremgangsmåte er først å konsekvensutrede et forslag, for deretter å gjennomføre et vedtak basert på utredningen. I dette tilfellet ble vedtaket om overføring av regional vegadministrasjon bestemt før det ble utredet. November 2017 ga Samferdselsdepartementet Vegdirektoratet oppdraget med å konsekvensutrede vedtaket, kartlegge sams vegadministrasjon og utarbeide ulike modeller for overføring til fylkeskommunene. Mai 2018 ble resultatet fra rapporten, kalt "Sams og samling" lagt frem (vegvesen.no, 2018).

Utredningen kom med to anbefalinger. Den ene var at overføring av fylkesveioppgaver fra vegvesenet til fylkeskommunene er gjennomførbart, men krevende. Den andre var at på bakgrunn av konsekvensene overføringen av oppgavene medfører, anbefales videreføring av ordningen med sams vegadministrasjon, men i en forbedret utgave (Statens vegvesen, 2018). Samferdselsdepartementet har ikke valgt å følge anbefalingen fra Vegdirektoratet. Dermed er det per dags dato fortsatt oppgaveoverføringen fra vegvesenet til fylkeskommunene som gjelder.

Myndighetene så etter vedtaket om regionreformen behovet for å effektivisere organiseringen av vegvesenet. Oktober 2018 ga Samferdselsdepartementet Statens vegvesen i oppdrag å utrede en ny organisering av vegvesenet. Oppdraget la vekt på at Statens vegvesen skal effektiviseres gjennom kostnadsreduksjon ved å utvikle ny organisering av organisasjonen (regjeringen.no, 2018).

Januar 2019 la Statens vegvesen frem sin utredning, kalt “Fra regioner til divisjoner”. I utredningen evaluerte vegvesenet regionmodellen, funksjonsmodellen og hybridmodellen. I dette forslaget anbefalte vegvesenet å gå bort fra dagens regioner og heller dele organisasjonen inn i en funksjonsmodell som er delt inn i divisjoner basert på oppgaver (Regjeringen, 2019).

Dermed foregår det to prosesser i Statens vegvesen, der den ene er overføring av fylkesveioppgaver til fylkeskommunene og den andre er ny organisasjonsstruktur innad i vegvesenet. Det var meningen at begge prosessene skulle foregå parallelt, men under samtalen vi hadde med en avdelingsdirektør fikk vi vite at de ikke gjorde det. Prosessen med overføring til fylkeskommunen var kommet lenger enn organiseringen av et nytt Statens vegvesen.

Bakgrunnen om informasjonsformidlingen

I oppstarten av vårt samarbeid hadde vi en samtale med en avdelingsdirektør. Da fikk vi vite at de ansatte ble først informert om regionreformen i begynnelsen av høsten 2017. Det har vært faste møter med ledelsen og tillitsvalgte både på regionalt og sentralt nivå. Alle ansatte har hatt tilgang til informasjon gjennom en intern informasjonskanal, der det deles både sentral og regional informasjon. Denne kanalen fungerer som en hovedkanal for informasjon. I tillegg har det vært jevnlig allmøter som har vært streamet. Også de har vært både sentralt og regionalt.

Videre kunne avdelingsdirektøren fortelle at det fra nyttår har vært kartleggingsamtaler med hver ansatt, for blant annet å klarlegge hvor mye den enkelte har jobbet med fylkesveier. Mye av kartleggingen har vært gjennomført elektronisk, men det har også vært samtaler med nærmeste leder.

I rapporten fra vegdirektoratet “Sams og samling“ er overføring av ansatte fra vegvesenet til fylkeskommunene diskutert. Der kommer det frem at håndtering av de ansatte ikke har vært problematisert i Stortinget og det dermed kan tolkes som at de skal overføres til fylkeskommunene. Samtidig vises det også til grunnlag for oppsigelse i statsansatteloven hvis en situasjon med overtallighet blir aktuelt. Da samferdselsminister Jon Georg Dale ble

konfrontert med omorganiseringen i Statens vegvesen i januar 2018, viste han til at omorganiseringen først og fremst ville føre til flytting av ansatte. Samtidig ga han ikke svar på om hvor mange ansatte som ville miste jobben og fremhevet at det handler om å få mer vei for pengene, ved blant annet å frigjøre ressurser fra administrasjon til veibygging. (nrk.no,2019)

I bakgrunn samtalen fikk vi vite at referat fra ledermøter både på etatsnivå og regionalt nivå er tilgjengelig informasjon for de ansatte. Etter møtene orienteres det i tillegg ned i de lokale avdelingene. En til to ganger i måneden gjennomføres det korte informasjonsmøter for å holde de ansatte oppdatert om det har skjedd noe nytt og der spørsmål kan utveksles. Disse møtene gjennomføres på Skype eller videomøte slik at alle ansatte kan få tilgang til dem. I aktuell region kan de som ønsker det samles på møterom for å få se møtet samlet. Informasjonen går både direkte fra avdelingsdirektøren og gjennom mellomlederne. Avdelingsdirektøren får også selv direkte henvendelser fra ansatte. Mye av det går gjennom mail, selv om det er åpent for møter når det er tid for det.

I rapporten “Sams og samling” ble det presisert at for mange ansatte vil tiden til innplasseringen i Statens vegvesen og fylkeskommunene er avklart være preget av usikkerhet. Det er lagt vekt på å informere de ansatte om utredningsarbeidet så langt det har vært mulig for å redusere denne usikkerheten. Videre fortalte avdelingsdirektøren at det ble lagt vekt på en god prosess internt og at kommunikasjonen hadde stor betydning. Samtidig visste ikke lederne så mye mer enn de ansatte og orientering om endringen ble dermed begrenset.

1.4 Oppgavens struktur

I det neste kapittelet vil vi presentere studiens teoretiske rammeverk. Kapittelet består av to hoveddeler hvor den første er endringer i organisasjoner og det andre er endringsberedskap. I den første delen vil vi gi en generell beskrivelse av hva som menes med organisasjonsendringer og hvordan disse kan skildres, deretter skriver vi litt om endringsfaser som er innledningen til endringsberedskap. Videre kommer et underkapittel som omhandler motstand mot endring. Avslutningsvis i teorikapittelet vil vi redegjøre for kommunikasjon og informasjonsformidling. Kapittel tre er vårt metodekapittel der redegjør vi for hvordan vi benytter kvalitativ tilnærming for å besvare studiens problemstilling samt forskningsspørsmålene. Kapittel fire presenterer våre empiriske funn som vi har analysert

gjennom koding av materialet, herunder vil vi også trekke inn tidligere forskning. Kapittel fem er vår drøfting, her vil vi diskutere funn og teori før oppgaven avsluttes i kapittel seks med konklusjon.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi gi undersøkelsen et teoretisk rammeverk basert på analysen av vår empiri. Endringsprosessen befinner seg i startfasen og vi velger derfor å fokusere på teori for endringsberedskap, informasjon og kommunikasjon, samt reaksjoner på endring.

Endring og endringsprosesser har en sentral rolle i organisasjonsstudier, derfor vil vi begynne med å redegjøre for endring og endringsprosesser i organisasjoner samt hvordan noen teorier skildrer disse prosessene. Vi starter med Kurt Lewins modell for faser i endringsprosesser. Denne modellen består av tre faser, men vi fokuserer hovedsakelig på den første fasen opptining. Denne danner grunnlaget for vårt kapittel som redegjør for hva organisasjoner kan gjøre for å bygge god endringsberedskap som videre øker sjansen for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser.

I underkapittelet til endringsberedskap vil vi redegjøre for elementer som individuell og organisatorisk endringsberedskap samt motstand mot endring, fordi vi identifiserer disse som variabler i forhold til å påvirke forberedelser i endringsprosesser. Videre redegjør vi for kommunikasjon og informasjonsformidling som en sentral faktor i forbindelse med klargjøring for endring. Til slutt vil vi redegjøre kort for hvilke elementer som er viktig å inkludere når man skal formidle endringens budskap til medlemmene av organisasjonen.

2.1 Endring i organisasjoner

Endring oppstår ofte som et behov for effektivisering av organisasjoner for å imøtekomme nasjonale og globale omstillinger som samfunnsutviklingen krever. Det kan blant annet være politiske rammebetingelser, endret etterspørsel i markedet eller teknologiske krav som skal innfris. Hvorfor en endringen skal iverksettes kan altså fortone seg forskjellig ut i fra hvilket behov organisasjonen står overfor.

Det eksisterer mange definisjoner på endring i organisasjoner og når disse drøftes vises det ofte til at organisasjonsendringer kommer som en konsekvens av ønsket om en utvikling. I de fleste tilfeller innebærer dette planlagte omstillinger med forandring av ulike oppgaver eller struktur, med toppledelsen som beslutningsorgan. Jacobsen og Thorsvik (2014, s.385) definerer endring slik: “endring har funnet sted når organisasjonen utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt”.

Teorien skiller blant annet mellom endring som en kontinuerlig eller episodisk prosess. Den kontinuerlige endringen handler om forbedring av hverdagslige element som allerede eksisterer, mens episodiske endringer innebærer mer radikale planlagte inngrep som øker størrelsen på endringen men igjen forekommer sjeldnere (Weick og Quinn, 1999).

Hennestad m.fl (2012) omtaler kontinuerlige endringer som organisasjonsutvikling, i betydning av at endringer skjer *i* organisasjonen, mens de antyder at en organisasjonsendring er forandring *av* organisasjonen. Oppfattelsen av endringens størrelse kan fortone seg ulikt avhengig av menneskers fortolkning. Noen opplever endring som naturlig utvikling, mens andre opplever det som en dramatisk prosess (Alvesson og Sveningsson, 2007).

Stensaker og Haueng (2016) trekker frem at teorien fokuserer på mobilisering for én endring, mens organisasjoner tenderer til å ha en rekke parallelle endringsprosjekter gående. Videre sier de at organisasjoner i mye større grad enn antatt blir introdusert for nye endringer før gamle endringer avsluttes og omtaler dette som multiple endringer. De påpeker at planlagte endringer i større grad foregår kontinuerlig og dermed har blitt en normalitet fremfor en unntakstilstand.

Den tidligere endringsteorien beskriver ofte endringsprosesser som radikale omveltninger etterfulgt av lange perioder med stabilitet (Meyer og Stensaker, 2011; Kirkhaug, 2017).

Endringer blir sett på som en nødvendighet for å holde tritt med utviklingen. Paradokset er at organisasjoner stadig søker etter stabilitet fordi endringer kan være kostnadskrevenende og skape uro i organisasjonen (Kirkhaug 2017). Kirkhaug (2017) argumenterer for at organisasjonsteorien må se på organisasjonen som en helhet hvor de små og store tingene balanserer med hverandre og at organisasjoner er mekanismer for endring og utvikling, som de på samme tid er offer for. Multiple endringer krever at ledere retter blikket mot neste endring på samme tid som de skal ivareta pågående endringer (Stensaker og Haueng, 2016). I stedet for å vurdere graden av nødvendighet for endring, sier Meyer og Stensaker (2011) at

det bør fokuseres på organisasjonens evne til å gjennomføre de beslutninger og vedtak som følger av ønsket om å endre retning for organisasjonen.

Vi vil ta for oss den innledende fasen i en endringsprosess, fordi den er aktuell for tidsrommet hvor vi gjennomførte studiet. Vi har derfor valgt å bruke Kurt Lewins (1947) 3-steps modell som rammeverk. Vi sier implisitt at vi ser på endring som en fase, selv om vi vet at fasemodellen har vært utsatt for kritikk.

2.1.1 Endringsfaser, Lewins tre-steps modell

Lewins (1947) tre-steps modell består av tre faser for endring; opptining, endring og nedfrysning eller stabilisering. Modellen har vært mye brukt som rammeverk i forbindelse med forskning på organisasjonsendring.

Til tross for at Lewin har vært sentral som endrings pioner i mange år har han i senere tid blitt kritisert for sin tilnærming til endring gjennom 3-steps modellen (Burnes, 2004). Noe av kritikken går ut på at prosessen oppleves som for lineær og enkel (Balogun, Hailey og Gustafsson, 2016) samt at fase-modeller som ser på endring som start-slutt-stabiliseringsfase, er langt fra realiteten i dagens samfunn som kontinuerlig rammes av endringer (Meyer og Stensaker, 2011). Modellen for planlagt endring blir ikke kritisert i seg selv, men for hvordan endringene skal gjennomføres.

Lewin hevder at atferd kan sees på som to motstridende krefter hvor man på den ene siden søker å opprettholde stabilitet mens man på den andre siden ønsker det motsatte. Videre beskriver han endringsprosesser i organisasjoner som tre ulike tilstander som går over i hverandre. I følge Burnes (2004) mente Lewin at endring er komplekst og modellen må derfor sees i sammenheng med andre grunnleggende forutsetninger for å oppleves som nyttig. I den første fasen opptining (unfreeze) fokuseres det på opphør av nåværende praksis for å åpne opp for endringen slik at organisasjonen kan utvikles (Graen referert i Jacobsen og Thorsvik 2014). Endringsfasen (change) er selve implementering av endringen hvor de involverte søker etter nye måter å utføre arbeidsoppgaver på og inntar en positiv holdning til endringen (Yukl, 2006). Den siste fasen stabilisering (refreeze), er i følge Burnes (2004) hvor

det er relevant å stabilisere og skape status quo. Schein (1996) påpeker behovet for kongruens mellom gammel og ny atferd hos den ansatte for å unngå en ny prosess med opptining.

I vår oppgave har vi som nevnt tidligere, søkelys på opptiningsfasen og opptining handler ifølge Balogun et al. (2016) om å forberede og gjøre alle medlemmene i en organisasjon klare for en endring. Self og Schraeder (2009) viser til at ved å klare og skape endringsberedskap som første del av endringsprosessen, vil de ansatte bli mer villige til å godta og støtte endringen. Hvis ikke denne viktige delen av prosessen tas på alvor, kan det i motsatt fall føre til motstand mot endring.

Yukl (2006) uttrykker at opptiningsfasen etablerer en oppfatning om at endring må til som et resultat av en krisesituasjon eller det kan være en start på etableringen av trusler og muligheter som kan dukke opp. Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik og Buckley (2009) trekker også frem behovet for psykologisk trygghet for å redusere motstand til endringen. Endring av rutiner og utførelse av arbeidsoppgaver krever at ansatte er motivert for inntak av ny informasjon. Videre argumenterer Burnes (2004) for at Lewin var klar over at det ikke nødvendigvis fungerer med samme opplegg i alle organisasjoner fordi mennesker oppfatter ting ulikt. Fasene må derfor tilpasses individuelt til de ulike organisasjonene. Dette bekreftes også av Schein (1996) som uttrykker at en endring uavhengig av personlig eller organisatorisk nivå er en psykologisk prosess som må tilpasses.

Schein (1996) sier at den optimale settingen for en opptining er når det skapes psykologisk sikkerhet. Formelle arbeidskontrakter sier noe om gjensidige instruksjoner og regler mellom den ansatte og arbeidsgiver, mens psykologiske kontrakter dannes over tid og kan speile uskrevne regler og forventninger mellom medarbeider og organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Slike kontrakter er et fenomen som er godt kjent i forhold til atferd i organisatoriske sammenhenger og ser på hvordan holdninger hos ansatte kan endres når en organisasjon utsettes for blant annet store endringer (Conway et al 2014). Brudd på psykologiske kontrakter oppleves ofte ved nedskjæringer fordi mange opplever at endringen bryter med løftene som organisasjonene har gitt overfor de ansatte (Conway et al. 2014). Psykologiske kontrakter er et interessant og selv om det ikke er et sentralt tema i vår oppgave, er det et viktig tema når det gjelder det generelle bildet på endring.

Videre i oppgaven tar vi for oss endringsberedskap som handler om hvordan organisasjoner forbereder seg for en vellykket endring, Endringsberedskap kan knyttes til opptiningsfasen i Lewins tre-steps modell (Armenakis et al. 1993; Weiner, 2009). Ifølge Self og Schrader (2009) vil det være mer sannsynlig at de ansatte godtar og støtter endringen hvis det er skapt god endringsberedskap i opptiningsfasen av en endringsprosess.

2.2 Endringsberedskap

Armenakis et.al (1993) bygget sin forskning på tidligere studier om motstand mot endring og utviklet en modell for hvordan organisasjonen kan etablere endringsberedskap hos ansatte (Holt, Armenakis, Feild og Harris 2007). Stevens (2013) hevder at forskere er uenige om hvordan endringsberedskap skal defineres, derfor eksisterer det en god del unøyaktighet i forhold til definisjoner rundt fenomenet. Videre påpeker han at det knyttes ulike begreper til konseptet, som åpenhet, mottakelighet, holdninger, intensjon til å støtte endring og kapasitet.

Gjennomgående er definisjonene vi har funnet preget av organisasjonsmedlemmenes holdning og motivasjon til endringen, samt organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringen.

Blant annet definerer Weiner (2009, s. 2) organisasjonens endringsberedskap som:

“Medlemmene av organisasjonens individuelle effektivitet og forpliktelse i forhold til å implementere endringen”. Holt og Vardaman (2013, s.9) på sin side definerer endringsberedskap som: “ i hvor stor grad de involverte er individuelt og kollektivt forberedt, motivert og teknisk i stand til å utføre endringen”.

Det er utviklet flere definisjoner på endringsberedskap, men den som likevel anvendes mest er Armenakis et al. (1993, s.481) som definerer endringsberedskap som: “tro, holdninger og intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å lykkes med å gjøre disse endringene” (Rafferty et al. 2013).

Videre skiller Vakola (2013) og Rafferty et al.(2013) endringsberedskap inn i ulike nivåer; individ- gruppe- og organisasjonsnivå. Alle disse nivåene må inkluderes ved implementering og gjennomføring av en endring.

Individuell endringsberedskap

Organisasjonsmedlemmer opplever endringer ulikt. Både spenning og synet på endring som nye muligheter, samt bekymring og følelsen av å ikke være klar for endringen kan oppstå blant de ulike individene i organisasjonen.

Armenakis et.al (1993) sin modell kan brukes til å få kunnskap om hvilken grad de ansatte er klar for endring før den gjennomføres i organisasjonen. Den kan føre til mulighet for å identifisere gap mellom forventningene lederne kan ha til endringen og de ansattes syn på den. Ved at organisasjonens medlemmer er innstilt på at endringen er nødvendig, samt at organisasjonen har kapasitet til å lykkes med endringene, kan endringsberedskap være tilstede. Meyer og Stensaker (2011) trekker også frem kapasitet i forbindelse med endringer, i betydning av organisasjonens evne til å gjennomføre endringer. I tillegg må organisasjonen ha fokus på å opprettholde den daglige driften.

Meyer og Stensaker (2011) fremhever at organisasjonens endringskapasitet kan bidra til å påvirke hvordan de ansatte reagerer på endringen. Når individene i organisasjonen oppnår endringsberedskap er det ifølge Armenakis et al. (1993) mer sannsynlig at de vil gi støtte og bidra til de organisatoriske endringene. Ansatte kan påvirke hverandres innstilling til endring, det er derfor viktig å betrakte organisatoriske endringer som sosiale fenomen.

Rafferty et al. (2013) viser til at selv om tro er en del av definisjonen til Armenakis et al. (1993), sees ikke følelser på som et element i endringsberedskap. De argumenterer for at affekt har blitt anerkjent av nyere forskning som en viktig komponent i endringsberedskap. Både følelser og tanker om endringen påvirker dermed individuell endringsberedskap. Oppsummert kan man si at individets evaluering av om de er klar for endring påvirkes av tro på nødvendigheten av endring, tro på egne evner til å lykkes med å gjennomføre endringen og tro på at endringen vil gi positivt utbytte i forhold til jobben eller rollen til den ansatte (Rafferty et al., 2013). Individuell åpenhet for endring er et viktig mål fordi organisasjonsendringer skjer gjennom samhandling mellom medlemmene (Vakola, 2013). Dermed kan det forstås slik at det er sammenheng mellom individenes og organisasjonens endringsberedskap.

Organisasjonens endringsberedskap

Organisatorisk endringsberedskap har i følge Weiner (2009) hatt lite fokus i forhold til individers endringsberedskap. Han har utviklet en teori hvor han ser på det han anser som avgjørende faktorer og utfallet av disse med hensyn på organisatorisk endringsberedskap. Videre omtaler han utfallet av faktorene (kultur, rutiner, erfaring, ressurser og struktur) som en felles psykologisk tilstand blant medlemmene som fører til en følelse av forpliktelse til å gjennomføre endringen. Det kollektive fellesskapet kan øke selvtilliten til gruppen i forhold til følelsen av at de er kompetente for å gjennomføre endringen, eller motsatt hindre gruppen i føle seg kompetente for gjennomføringen.

Følelser og tanker om endring blir delt gjennom sosiale interaksjoner og danner grunnlaget for organisasjonens endringsberedskap (Rafferty et al., 2013). Videre poengterer Rafferty et al. (2013) at organisasjonens endringsberedskap influeres av en delt kognitiv oppfatning og positiv emosjonell respons blant medlemmene om behovet for endring, samt at organisasjonen har evne til å gjennomføre en vellykket endring og at den vil gi et positivt utfall for gruppen eller organisasjonen. Gjennom litteraturgjennomgang har Rafferty et al. (2013) konkludert med at ledere gjennom å innta en positiv holdning til endringen kan påvirke gruppen til positiv tro og reaksjon på endring. I tillegg kan psykologisk sikkerhet innad i gruppen, i form av tillit og respekt, også bidra positivt for å oppnå endringsberedskap. Vakola (2013) trekker frem tre sentrale begrep som, tillit til organisasjonen og ens egne evner for å lykkes med endring og evnen til å implementere endring i forbindelse med endringsberedskap. *Tillit* defineres blant annet som “*positive forventninger til en annens atferd*” (Stensaker og Haueng, 2016) og oppstår i situasjoner der noe oppleves som en risiko. Tillit læres og utvikles gjennom erfaringer, bygges over lang tid og kan brytes ned på en brøkdel av et sekund. I mange endringsprosesser er det toppledelsen som beslutter endringene noe som gjør det viktig for ledelsen med en godt forankret tillit hos de ansatte for å kunne skape god endringsberedskap.

Det som hovedsakelig skiller individuell og organisatorisk endringsberedskap er at individuell endringsberedskap handler om hvordan individet oppfatter struktur, kultur, kommunikasjon og ledelse, mens organisatorisk endringsberedskap bygger på hvordan disse elementene egentlig er (Armenakis et al., 1993; Vakola, 2013; Choi & Ruona, 2011; Holt et al., 2007).

Komponenter som tilgang til ressurser, endringspress fra omgivelsene og behov for utvikling vil måtte kartlegges for å definere hvilke tiltak som skal iverksettes for å implementere endringen i forhold til å skape støtte eller redusere motstand (Cummings og Worley, 2009).

Endringsbeskjeden

Den primære mekanismen for å skape endringsberedskap hos organisasjonens medlemmer er meldingen om selve endringen. Generelt bør endringsbeskjeden inneholde behovet for endringen og effekten den vil ha på de som blir berørte (Armenakis et al., 1993).

Når ansatte opplever personlig relevans i endringsbudskapet bearbeider de den grundigere, noe som kan påvirke holdningen til endringen i seg selv (Lines, 2005).

Dermed bør endringsbeskjeden ha personlig relevant informasjon, men også være overbevisende om at endringen har positiv effekt for organisasjonen. Stevens (2013) poengterer at kjernen i endringsbeskjeden referer til organisasjonsmedlemmers tro, holdninger og intensjoner om endringen.

For at endringsbeskjeden skal være effektiv bør den inneholde fem elementer:

uoverensstemmelse (behovet for endring), mestringssevne, personlig valens (om endringen oppfattes som god eller dårlig for den enkelte), hovedstøtte (i hvilken grad de berørte stiller seg bak endringen) og endringens hensiktsmessighet (Armenakis og Bedeian, 1999; Stevens, 2013). Disse elementene blir understøttet av Holt et al., (2007).

Armenakis og Harris (2002) argumenterer for at endringsbeskjeden må skape følelsen av avvik fra nåværende til ønsket situasjon for organisasjonen. Medlemmer i organisasjonen må videre oppleve at den foreslåtte endringen er en passende løsning og de må ha tro på evnen til å implementere endringen. Holt og Vardaman (2013) presiserer at uten tro på å lykkes med endring, vil det ikke legges innsats i endringen. Armenakis og Harris (2002) trekker videre frem hvordan individer påvirkes av kollegaers støtte til endringen og evalueringen av om endringen fører til fordeler eller ulemper i forhold til de ansattes jobb. Disse elementene er relevant for om ledere lykkes med å skape endringsberedskap i organisasjonen.

Overtalende kommunikasjon, aktiv involvering og administrering av intern og ekstern informasjon ble identifisert som formidlingsstrategier for endringsbeskjeden (Armenakis et al. 1993). Disse tre strategiene kan endringsagenter bruke for å formidle de fem elementene i endringsbeskjeden og dermed skape endringsberedskap hos de ansatte.

Videre skal vi snakke litt om motstand fordi det er et viktig tema i endringssammenheng og kan sees på som en viktig utfordring for endringsberedskap.

2.2.1 Motstand

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) kan organisasjonsendringer føre til endringstretthet. Endringstrettheten hos medarbeiderne avhenger av hvor hyppige endringene er, samt om de ansatte har positiv eller negativ innstilling til endringen. Gjennomføringen av endringen kommer ofte i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene, noe som vil skape merarbeid og føre til stress i forhold til arbeidssituasjon. Ifølge Kirkhaug (2017) vil organisatoriske endringer kunne oppleves som dramatiske for de ansatte, siden det kan innebære å flytte til et nytt arbeidssted og etablering av et nytt arbeidsfellesskap. Dermed kan man si at organisatoriske endringer egentlig foretar sosiale inngrep blant de ansatte. Videre sier Meyer og Stensaker (2011) at ansatte med hyppige endringserfaring kan reagere med lojalitet eller passivitet. Meyer og Stensaker (2011) viser til sammenligning med Wittig (2012) at reaksjon på endring varierer over tid. I følge Balogun et al.(2016) er tid en verdifull ressurs. Det legges vekt på tilrettelegging for tid i endringsprosesser slik at endringsagenter får tid nok til å implementere endringen, men likevel opplever mange at tid er en mangelvare. Tid kan derfor ha sammenheng med motstand. Dette forklares ofte med at arbeidet med endringene kommer oppå de arbeidsoppgavene som allerede foreligger (Balogun et al. 2016).

Forskning som omhandler ansattes reaksjoner på endring, domineres av et fokus på motstand mot endring (Meyer og Stensaker, 2011). Motstand er et begrep som ofte melder seg i forbindelse med endring og endringsprosesser og oppstår ofte som en konsekvens av redsel for nedbemanning eller usikkerhet for hva man kan forvente av fremtiden i organisasjonen. Motstand mot endring i organisasjoner kan sees på som en negativ respons på endring, som gjør at endringsforslaget kan bli vanskeligere å gjennomføre. Definisjoner på endringsmotstand kan være negativ ladet og rettet mot ansatte, slik som definisjonen vi fant i forskningsartikkelen til Dent og Goldberg (1999, s.26) : “ansatte tar ikke helhjertet inn en forandring som ledelsen ønsker å implementere”. En annen definisjon av motstand mot endring har en bredere vinkling: ”en tredimensjonal (negativ) holdning mot endring, som inkluderer affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter” (Oreg, 2006, s.76).

Forskning på motstand mot endring har ikke fokusert på pådriverne for endringer, men heller på ansatte som ble berørt i organisasjonene (Dent og Goldberg, 1999; Ford et al., 2008). Ofte blir forklaringen på endringer som ikke lykkes tilskrevet de ansattes motstand mot endring, som kan knyttes til det entydige fokuset på ansatte i forskningen. Kotter og Schlesinger (2008) peker på at alle som blir berørt av en endring vil oppleve en form for reaksjon på endringen. Positive og negative reaksjoner kan oppstå blant individene og gruppene i organisasjonene. De trekker frem at individenes ønske om å ikke miste noe av verdi, misforståelser og implikasjoner rundt målene for endringen samt lav toleranse for endring er vanlige årsaker til at folk motsetter seg endring. Kirkhaug (2017) viser til at individuell motstand mot endringer kan ha årsak i faglig uenighet om nødvendigheten av endringen, samt ekstraarbeidet den kan medføre.

Oreg (2006) støtter Piderit (2000) sin forskning som presenterte motstand mot endring som et flerdimensjonalt begrep, som består av affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter. Tidligere forskning betraktet motstand som enten en atferd, en kognitiv eller en følelsesmessig tilstand, mens det flerdimensjonale begrepet åpnet opp for blandede reaksjoner på forslag om endring. Det tredimensjonale begrepet gir dermed et mer vidt syn på ansattes reaksjon på endring (Piderit, 2000; Oreg, 2006).

Den affektive komponenten handler om følelser omkring endringen, mens atferd fokuserer på hvordan medlemmer av organisasjonen responderer på endringen, og kan for eksempel gi utslag i negative utsagn om endringen. Den kognitive komponenten er organisasjonsmedlemmers tanker om endringen. Individets følelser, atferd og tanker om endringen er uavhengige av hverandre, men kan likevel knyttes sammen, siden atferden ofte korresponderer med hva folk tenker og føler om endringen (Oreg, 2006).

Samtidig trekker Piderit (2000) frem at individer kan reagere ulikt mellom og innenfor komponentene. Det illustreres med eksempel på at et organisasjonsmedlem kan være negativt innstilt til endringen, men likevel ikke tørre å uttrykke sin mening overfor ledelsen og dermed fremstiller seg som positiv istedenfor. Det viser at det flerdimensjonale begrepet har en bred tilnærming til reaksjon til endring.

Positiv motstand

Forskere slår fast at motstand ikke kun er negativt, men kan også bli sett på som en verdifull ressurs i endringsprosessen (Ford, Ford og D'Amelio, 2008; Kotter & Schlesinger, 2008;

Meyer og Stensaker, 2011). Istedenfor at motstand skal være en hindring for en endring, kan den heller bli en viktig faktor for at endringen blir vellykket. Ved å lytte til kritiske røster kan endringsagenter bruke tilbakemeldingene som en ressurs for å forbedre endringsprosessen (Ford et al., 2008; Kotter og Schlesinger 2008). Piderit (2000) poengterer at selv om ansatte responderer negativt på endringen, kan det egentlig bety at de bryr seg om organisasjonen sin, som videre indikerer en intensjon om det beste for organisasjonen.

Videre skal vi redegjøre for kommunikasjon i forhold til startfasen i en endringsprosess, fordi vi vil å undersøke om kommunikasjon og informasjon kan påvirke organisasjonens kapasitet til å skape endringsberedskap.

2.2.2 Kommunikasjon og informasjonsformidling

Kommunikasjon i endringsprosesser er forsket mye på og forskningen trekker ofte frem at kommunikasjon har en viktig rolle for at endringen skal gi et vellykket resultat (Goodman og Truss, 2004; Husain, 2013). Hovedgrunnen til at organisasjoner mislykkes med å implementere endringer, er ifølge Barrett (2002) at de ikke ser nødvendigheten av en effektiv kommunikasjon med de ansatte. Klein (1996) hevder at organisatoriske endringer ofte mislykkes fordi det ikke er gitt nok strategiske tanker til hvordan en skal kommunisere. Det er nødvendig med en godt planlagt kommunikasjons og informasjonsstrategi under planlagte endringsprosess for å unngå at ansatte motsetter seg endringen (Christensen, 2014). Weiner (2009) fremhever at konsistent informasjon og kommunikasjon fra ledelsen kan fremme organisatorisk endringsberedskap. For å klargjøre en organisasjon for endring, er informasjon om hva som skal skje og hvorfor viktig å formidle (Klein, 1996). Kommunikasjon kan dermed ses på som et viktig virkemiddel for å forebygge motstand mot endring og skape endringsberedskap hos organisasjonsmedlemmene.

Elving (2005) har laget et rammeverk for å studere kommunikasjon i organisasjonsendringer. Elving fremhever at det er forskjell på informasjon og kommunikasjon. Informasjon kan forstås som formelle opplysninger om endringen, mens kommunikasjon er hvordan informasjonen blir formidlet. Det handler ikke bare om å levere fakta, men også om relasjoner

mellom mennesker. Dermed vil det si at kommunikasjon handler om gjensidig forståelse og tillitsforhold. Et av formålene med kommunikasjon under endringsprosesser kan ifølge Elving (2005) være å forebygge eller redusere motstand mot endring. Han argumenterer videre med at når ansatte opplever at de er klar for endringen og dermed har lav motstand mot endring, vil innsatsen være mer effektiv. Dermed er den første hypotesen hans at, effektiv organisasjonsendring kommer frem gjennom ansattes lave nivå av motstand mot endring eller høy grad av endringsberedskap.

Når det informeres om endringen legges det ofte vekt på å fremheve det positive med å sette i gang med den, mens de ansatte derimot fokuserer på hvordan de blir berørt av endringen. Konkret informasjon om hva som vil skje med den ansatte er sjelden tatt opp i den innledende fasen og det denne mangelen på informasjon som skaper rykter og usikkerhet blant medarbeiderne (Meyer og Stensaker, 2011). Det primære kommunikasjonsmålet for opptiningsfasen skal være å forberede medarbeiderne i organisasjonen på endringen (Klein, 1996) og informasjon om endringen bør forklare grunnen til endringen, samt rettes mot bekymringer ansatte måtte ha (Elving, 2005). Elvings andre hypotesen er dermed at endringskommunikasjonen må informere medlemmene i organisasjonen om endringen og hvordan den vil påvirke jobben deres. Dette vil også påvirke endringsberedskapen.

Den tredje hypotesen til Elving (2005) er at kommunikasjon for å skape felleskap vil resultere i tillit og forpliktelse til organisasjonen og lederne, samt identifikasjon med organisasjonen og vil påvirke endringsberedskap. Elving (2005) trekker frem at ansattes usikkerhet i forhold til endringen kan uttrykkes gjennom spørsmål om de fortsatt har jobb etter endringen, om de fortsatt vil ha samme oppgaver og om de vil miste kollega. Dermed er den fjerde hypotesen at høyt nivå av usikkerhet vil påvirke endringsberedskap negativt.

Elvings femte hypotese er at når organisasjonsendringer resulterer i nedskjæringer og tap av arbeidsplasser, vil jobbusikkerhet ha stor effekt på endringsberedskap.

Meyer og Stensaker (2011) fremhever at når organisasjoner gjennomfører større endringer står de i fare for å miste de mest kompetente medarbeiderne. Selv når målet for endringen er nedbemanning kan det bli et problem, siden organisasjonen kan miste ansatte som den egentlig vil beholde.

Usikkerhet vil oppstå når organisasjonen mislykkes å kommunisere hvilke endringer hver ansatt må tilpasse seg (Elving, 2005). Videre trekker Elving frem at usikkerhet kan føre til uformell kommunikasjon gjennom rykter. Hvis rykter oppstår i større mengder kan det være en indikasjon på graden av usikkerhet innad i organisasjonen, samt manglende kvalitet på endringsinformasjonen. Det leder til den siste hypotesen som er at kommunikasjon vil påvirke følelser av usikkerhet. Christensen (2014) peker også på at mangel på informasjon og kommunikasjon med lederne kan gi grobunn for rykter og føre til angst i forbindelse med endringer. Videre trekker hun frem at i situasjoner der ansatte er usikre på konsekvensene av endringen, oppstår det som regel motstand mot endring. Ifølge Schweiger og DeNisi (1991) vil svikt i kommunikasjonen føre til usikkerhet blant de ansatte. Videre poengterer de at det ofte er usikkerheten og ikke selve endringen som stresser de ansatte mest.

Kommunikasjonskanaler

Det er en utfordring for endringsagenter å gi informasjonen som endringsmottakere ønsker tidsnok. I tillegg er utfordringen å gi tilstrekkelig detaljert informasjon, bruke kommunikasjonskanaler som er tiltalende nok og utdele informasjon på en måte som gir svar på det hver enkelt ansatte måtte ha (van den Heuvel et al., 2015). Ulike kommunikasjonskanaler kan brukes for å nå ut til de ansatte med informasjon under organisasjonsendringer. Hvilke kommunikasjonskanaler som vil være mest effektiv er avhengig av tilliten til informasjonskilden (Allen et al., 2007).

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er en form for toveis kommunikasjon som kan brukes ved for eksempel møte med flere ansatte eller dialog mellom leder og ansatt. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er den optimale formen for kommunikasjon (Klein, 1996; van den Heuvel et al., 2015) da informasjonsformidler og mottaker kan oppklare uklarheter og mottaker kan gi tilbakemeldinger på det som blir kommunisert (Klein, 1996). En type retningslinje for hvordan informasjon skal gis til de ansatte kan ikke eksistere, siden hver organisasjonsendring krever endringsledelse og kommunikasjonstilnærming som er tilpasset den spesifikke endringen i organisasjonen (van den Heuvel et al., 2015)

E-post og intranett er egnede kommunikasjonskanaler for å kommunisere raske endringer eller for å annonsere viktig informasjon. Referater fra møter og annen informasjon i

forbindelse med endringsprosessen kan legges ut på intranettet, slik at ansatte kan oppdatere seg regelmessig (Myers, Hulks og Wiggins, 2012). White et al. (2010) påpeker at e-post er best for raske oppdateringer og annonseringer, mens intranett bør brukes for informasjon som er nødvendig å motta. Likevel viser forskning at ansatte ikke alltid finner informasjon på intranettet, samt at det tar for mye tid å lete etter relevant informasjon (Lipiäinen, Karjaluoto og Nevalainen, 2014; White et al., 2010).

Klein (1996) presenterer syv kommunikasjonsprinsipper som til sammen kan utgjøre en kommunikasjonsstrategi for en organisasjon. Prinsippene er: overflødig informasjon er knyttet til hvordan meldingen sendes, å bruke flere kommunikasjonskanaler er mer effektivt enn bruk av bare ett, ansikt-til-ansikts kommunikasjon foretrekkes som kommunikasjonsmåte, linjehierarki er den mest effektive organisasjonsmessige kommunikasjonskanalen, direkte tilsyn av arbeidet er den forventede og mest effektive kilden til organisatorisk sanksjonert informasjon, meningsledere er effektive til å endre holdninger, samt meninger og personlig relevant informasjon huskes bedre av den ansatte enn abstrakt, ukjent eller generell informasjon. Under den innledende fasen av endringsprosessen er blant annet prinsippene om overflødig informasjon, bruk av flere kommunikasjonskanaler og ansikt til ansikt kommunikasjon fremhevet som viktige. Bruk av for mange informasjonskanaler og for mye utdelt informasjon kan resultere i at mottakeren ikke får med seg alt. Det er mer effektivt å bruke flere medier i kommunikasjon i stedet for bare ett, men det er viktig å finne en gylden middelvei slik at man vet at budskapet blir forstått.

Oppsummert har vi redegjort for elementer fra teorien som vi mener kan hjelpe oss å forstå de funnene vi har gjort gjennom analysen av vår empiri. Vi har avgrenset våre teoretiske redegjørelser til å fokusere på endring og endringsberedskap i organisasjoner. Videre vil vi redegjøre for vår fremgangsmåte for å innhente data til vår forskning.

3.METODE

Hensikten med denne studien er å forstå hvordan ansatte erfarer informasjonsflyten i startfasen av endringsprosessen og i dette kapitlet skal vi redegjøre for valg av forskningsdesign og hvilke kvalitetskriterier vi legger til grunn i forskningen vår. Videre skal vi forklare hvordan vi går frem for å analysere våre funn. Vi starter med å forklare nødvendigheten av å være bevisst på hvilket vitenskapelig ståsted man tar som forsker.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I vår studie søker vi svar på problemstillingen gjennom en kvalitativ tilnærming. Siden vitenskapsteoretisk perspektiv danner rammen for hvilket syn en har på virkeligheten (ontologi) og hvordan man kan tilegne seg kunnskap om denne (epistemologi), vil det være hensiktsmessig å fastsette hvilke rammer man ønsker å gjøre forskningen innenfor (Tjora 2012, s.20). Som forsker er det viktig å reflektere over sin rolle og hvilken tilnærming man skal benytte i forhold til undersøkelsen, derfor kan det være nyttig å spørre seg om fenomenet man skal studere skal uttrykkes i form av tekst eller tall.

I denne sammenhengen skiller samfunnsvitenskapelig forskning ofte mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Valg av kvalitative metoder kan tyde på at forskeren vil bruke personlig interaksjon som for eksempel intervju fremfor spørreundersøkelser. I kvantitativ metode søker man å finne svar gjennom tallmateriale som kan måles og beregnes av statistisk art (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Hvilken metode man benytter, defineres etter formålet med oppgaven og hvordan man ønsker finne svar på sin problemstilling.

Når det gjelder vitenskapsteoretisk posisjon, tar vi utgangspunkt i konstruktivismen.

Denne bygger på antakelsen om at vår erkjennelse av verden er en konstruksjon av virkeligheten.

Vi er opptatt av å være så objektiv som mulig, men vi forstår at vi ikke kan konstruere en annens oppfattelse av virkelighet akkurat slik den aktuelle personen oppfatter det. Derfor er vi inneforstått med at våre forforståelser og tolkninger påvirker vår oppfattelse av virkeligheten. Konstruktivismen lener seg på at mennesker konstruerer en felles virkelighet gjennom sosiale interaksjoner (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Konstruktivismen foreslår altså at aksepterte fakta er konstruert, og at vår forståelse av sannhet avhenger av hvordan den fortolkes subjektivt eller i sosiale sammensetninger. En sosialt akseptert virkelighet blir tillært gjennom sosiale interaksjoner og erfaringer (Hernes 2016). Det betyr at aksepterte fakta kan

konstrueres forskjellig på bakgrunn av individenes eller gruppens erfaringer og kan således alltid fortone seg ulikt. For eksempel kan organisasjonskultur være etablert gjennom sosiale interaksjoner og dernest erfares ulikt avhengig av konstruksjon (Hernes, 2016).

For å utføre en undersøkelse er det viktig å danne seg en mening om hva man ønsker å oppnå med studien og hvordan man skal gjennomføre denne, derfor vil vi i neste avsnitt redegjøre for vårt forskningsdesign.

3.2 Forskningsdesign

Vi har i denne studien valgt å benytte oss av kvalitativ metode. I forbindelse med kvalitative undersøkelser bør forskeren ha en overordnet plan for hva som skal studeres, hvem som skal studeres og hvordan dette skal gjøres samt hvor undersøkelsen skal finne sted, Johannessen et al. (2015) definerer dette som forskningsdesign.

Kvalitativt design

Kvalitativ tilnærming etterstreber objektivitet, noe et konstruktivistisk perspektiv utfordrer fordi konstruktivismen mener at man alltid fortolker subjektivt og derfor vil ha med seg antakelser inn i forskningen, noe som hindrer fullstendig objektivitet.

Kvalitative data innhentes ofte gjennom en induktiv tilnærming hvor man går fra empiri til teori eller abduktiv tilnærming, hvor det eksisterer et dialektisk forhold mellom teori og empiri. Det vil si at ved abduktiv tilnærming kommer teori til gjennom analyse av empirien (Thagaard, 2011) og teori ansees som nødvendig for å forstå empirien.

Vår tilnærming kan i utgangspunktet kategoriseres som induktiv, det vil si at vi ønsker å gå inn i intervjuene med åpent sinn for å få mest mulig informasjon om de temaene vi snakker med informantene om. Videre vil vi nok kunne si at det finnes elementer av forforståelse og teori i vår tilnærming, noe som også ansees som normalt da mennesker møter andre mennesker eller fenomen med noen grad av mening på forhånd. Vi lener oss derfor til en abduktiv tilnærming fordi vi beveger oss mellom teori og empiri.

Kvalitativt design har til hensikt å gi en helhetlig men dyp forståelse av fenomenet som undersøkes. Ofte søker man å utvikle hypoteser og teorier eller bare å forstå et fenomen. Vi hadde ikke utarbeidet noen hypoteser i forkant av undersøkelsen, likevel hadde vi noen antakelser i forbindelse med det teorien og egne erfaringer fra arbeidslivet hadde gitt oss. I møte med en avdelingsdirektøren uttrykte vi en nysgjerrighet for om informasjon ble

overkommunisert, noe de selv hadde kjent litt på, så det ble derfor tatt med som en del av undersøkelsen og vridningen på oppgaven ble dermed med hovedfokus på informasjonsformidling.

Videre er kvalitetskriterier viktig i kvalitativ forskning, noe vi skal redegjøre nærmere for videre.

Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Kvalitet innenfor kvalitativ forskning ansees som viktig, fordi forskeren skal tolke og gjensvare informantenes utsagn med troverdighet og respekt. Valg av kvalitetskriterier henger sammen med valg av vitenskapsteoretisk perspektiv for studien (Justesen og Mik-Meyer, 2010) og et fellestrekk for alle perspektiver er at de må forholde seg objektivt i forhold til det som forskes på. Justesen og Mik-Meyer (2010) trekker frem viktigheten av at forskningen og rapporten viser flytende sammenheng (koherens) og konsistens.

Transparens eller gjennomsiktighet (reliabilitet) er også et krav innenfor kvalitativ forskning og betyr at det skal fremkomme tydelig i teksten eller rapporten hvilke valg som er tatt og hvorfor man har tatt akkurat de valgene. Man skal begrunne valg av design, utvalg, metode for analyse osv. Den utenforstående leser skal kunne rekonstruere prosjektet med spesielt hensyn på metodiske valg (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Gjennom det konstruktivistiske perspektiv er det også viktig at kvaliteten på forskningen er overbevisende og relevant, slik at informantene kan kjenne seg igjen (intern validitet). Forskeren skal også være minst mulig subjektiv og reflektere kritisk over sin posisjon i studien (Justesen og Mik-Meyer 2010; Thagaard 2011). Dersom studien å fremstår slik, ansees den for å være av god kvalitet. Derfor er det nødvendig at forskeren er i stand til å reflektere over sin forforståelse i forhold til studiens tematikk og refleksjonene bør gjøres før, under og i etterkant av studien, fordi krav til kvalitet og oppriktighet forventes å etterfølges gjennom hele prosessen. Videre er det også pålagt at man innhenter samtykke fra informantene slik at man kan bekrefte at de har blitt informert om sine rettigheter i forhold til personvern og anonymitet (Justesen og Mik-Meyer, 2011).

Ekstern validitet er ofte studier som er generaliserbar som betyr at forskere kan gjøre samme studie med samme metode og få likt funn, men det er vanskelig å generalisere innenfor

kvalitative studier og ofte er ikke dette et mål i seg selv heller. Thagaard (2011) viser heller til begrepet overførbarhet som sier noe om at fortolkning i et studie kan gjelde for andre studier også.

Observasjon og dokumentstudier kunne vært alternative tilnæringer for å samle data i vårt studie, men av praktiske årsaker, som oppgavens størrelse og tidsperspektiv, har vi har valgt semistrukturert intervju.

Innsamling av data ved hjelp av semistrukturert intervju

For å få en dypere forståelse av informantenes erfaring med informasjonsflyt i starten av en endringsprosess valgte vi å gjennomføre semistrukturerte intervju. I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) skal den som utfører et semistrukturert intervju, utarbeide en forhåndsdefinert guide som tar opp de tema forskeren ønsker å studere inkludert hovedspørsmål, med rom for å avvike fra guiden dersom informanten kommer opp med uventet informasjon som oppleves som relevant. Vi utformet intervjuguiden i forkant av intervjuene med ønske om åpenhet men også struktur for å få mest mulig relevant materiale til våre forskningsspørsmål og problemstillingen.

3.2.2 Fremgangsmåte ved datainnsamling

I forkant av studiet tok vi kontakt med en region i Statens vegvesen. Vi hadde et møte med en av avdelingsdirektørene og fikk avklart at vegvesenet var positiv til å delta i prosjektet vårt. Gjennom en ny samtale med samme direktør, fikk vi også bakgrunnsinformasjon om endringsprosessen så langt og informasjonsformidlingen i forbindelse med den. Etter denne samtalen utformet vi intervjuguiden. I forkant av intervjuene avtalte vi tidspunkt med informantene og sendte et informasjonsbrev på e-post der de ble informert om hensikt med studiet og deres rettigheter i forhold til personvern. Studiet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD, ref; 817148) og ble godkjent.

Vi intervjuet åtte informanter som var på ulike nivå i organisasjonen innenfor flere seksjoner og med ulike arbeidsoppgaver. Vi sendte invitasjon til ti stykker, men to av de inviterte responderte ikke. Intervjuene ble gjennomført på et møterom i vegvesenets lokaler over en periode på tre dager. Ved å gjennomføre intervjuene i deres egne lokaler, la vi opp til en praktisk gjennomføring i trygge og kjente omgivelser for informantenes del.

Før vi startet intervjuene fikk vi samtykke til lydopptak fra samtlige informanter med underskrift, slik at vi hadde skriftlig dokumentering som bekreftelse. Intervjuene hadde en varighet på mellom 25 og 60 minutter. Innledningsvis i intervjuene spurte vi generelt om bakgrunnen til informantene, før vi gikk over på tema knyttet til informasjonsformidlingen og erfaring med endring. Vi opplevde en god og avslappet stemning under intervjuene og alle informantene svarte på alle spørsmålene vi stilte. Vi hadde en intervjuguide vi fulgte, men kom med oppfølgingsspørsmål der informantene kom med utsagn som ikke opprinnelig var knyttet til spørsmålene i intervjuguiden. Vi lot også informantene få god tid til å svare på spørsmålene. Vi erfarte at ved å gi informantene rom for å tenke seg om, gjennom å være stille en stund etter de hadde svart før vi spurte neste spørsmål, hadde de ofte mer å si i forhold til emnet de ble spurt om.

Når alle intervjuene var gjennomført, transkriberte vi dem de påfølgende dagene. Vi valgte å transkribere alle intervjuene ordrett, så alle pauser og følelsesuttrykk som latter og nøling ble tatt med. Dette for å gi transkriberingen et mer muntlig preg og for å få informantenes uttalelser så nært opp til virkeligheten som mulig.

Etter arbeidet med transkribering var utført begynte vi å analysere våre funn. Analysen av kvalitative data preges av hvordan forskeren tolker materialet jfr. forforståelser eller konstruktivistisk tilnærming og forskerens tolkning kan være med å farge fremstillingen av funnene. For å tolke data benyttet vi oss av stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2012).

3.2.3 Analyse av empiri, stegvis- deduktiv induktiv metode (SDI)

Modellen for stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) av Tjora (2012), innebærer å stegvis behandle empiriske data induktivt til å utvikle kategorier og konsepter, eller eventuelt utvikle ny teori. I tillegg kan man jobbe deduktiv ved å gå fra teori til empiri. For eksempel ved å bruke tidligere forskning og teorier som støtter opp dataen for å dermed gi den større gyldighet. Man behøver ikke gjennomgå stegene lineært, men kan veksle opp og ned eller eventuelt hoppe over steg hvis det passer best.

For vårt studie var det relevant å velge en metode der vi kombinerte induksjon og deduksjon, altså abduksjon. Vi fant SDI-metoden hensiktsmessig fordi den var et godt hjelpemiddel til å utvikle temaer på bakgrunn av detaljerte koder fra det empiriske materialet. Slik kunne vi sikre at vi jobbet ut fra selve datamaterialet og ikke koder vi selv hadde tilført.

Ifølge Tjora (2012) bør kodene i den første fasen ligge tett opp til empirien og man kan bruke begreper som eksisterer i datamaterialet. Ved å bruke ord fra data som transkriberte intervju, kan man lage gode beskrivende koder. Disse tekstnære kodene skal bare utvikles fra datamaterialet fordi gode koder er de som kommer fra det utarbeidet materialet i empirien. I prosessen med koding gjennomgikk vi alle de transkriberte intervjuene og noterte detaljerte ord og korte setninger som var beskrivende for det som kom frem under hvert spørsmål vi hadde stilt. Kodene ble dermed utviklet fra informantenes egne ord. Til slutt fikk vi en liste med koder som var utarbeidet induktivt med utgangspunkt i datamaterialet, slik Tjora (2012) beskriver SDI-modellens fase om koding. På dette stadiet hadde vi et sett med koder og de transkriberte intervjuene. Vi hadde merket av i datamaterialet vårt hvor kodene tilhørte, slik at vi lett kunne finne linken mellom koder og data.

Neste steg er ifølge Tjora (2012) kategorisering. I denne fasen er det problemstillingen som styrer relevansen på kodene. Gjennom kategoriseringen samles de relevante kodene i grupper hvor kategoriene gir grunnlag for hovedtemaer i analysen.

I denne fasen sammenlignet vi de ulike kodene for å finne ut om det var en sammenheng mellom dem og hva sammenhengen bestod av. Samtidig skulle kodene ha tilknytning til problemstillingen. Kategoriseringen av kodene ble gjennomgått flere runder før antall grupper og navn på kategoriene ble avgjort. Vi endte opp med to kategorier, som ble kalt selve endringen og informasjonsformidling underveis.

Fasen etter kategorisering er utvikling av konsepter eller teorier. Her skal hovedtemaer fra forrige fase knyttes til relevante teorier og perspektiver, samtidig som man stiller seg spørsmål om hva dette handler om (Tjora 2012). De siste fasene i SDI-modellen er diskusjon av konsepter og utvikling av teori og det kreves mye av forskeren for å kunne utvikle teori. I tillegg må teorien være falsifiserbar og prøvbar for å kunne få status som teori (Tjora, 2012). Fordi denne studien er en masteroppgaven er ikke målet vårt å utvikle ny teori, men heller å fremstille funn av tidligere kjente konsepter.

Videre vil vi presentere våre funn og samtidig trekke inn tidligere empirisk forskning som støtter våre funn eller viser andre funn i forhold til samme tema.

4. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet presenteres resultatene fra våre intervju som danner grunnlaget for videre diskusjon. Kapitlet er delt opp etter både forskerproduserte og datagenererte kategorier som vi identifiserte i arbeidet med materialet og som er relevante for problemstillingen.

Tidligere forskning peker på at erfaring med endringer fra før har relevans i forhold til opplevelsen og mottaket av informasjonen ved startfasen av en endringsprosess hos de involverte partene (Stensaker og Meyer, 2011). Vi så dermed på det som relevant å spørre om noen av våre informanter hadde erfaring med endringsprosesser. Flere av informantene refererte til den nåværende endringsprosessen, da de ikke hadde tidligere endringserfaringer å vise til.

I dette kapitlet vil vi benytte sitater og funn for å presentere de ansattes utsagn om erfaring med informasjonsformidlingen i startfasen av endringsprosessen. Sitatene som blir benyttet refererer til informant 1...2...3 osv. for å ivareta anonymiteten.

Vi har kalt hovedkategoriene for henholdsvis selve endringen og informasjonsformidling underveis. Videre har vi delt inn i ulike underkategorier.

I tillegg har vi sett på funn i annen forskning som kan være relevant i forhold til vårt eget datamateriale. Funn fra tidligere forskning gir en tilførsel med et større antall informanter som danner et bredere fundament til vår egen forskning, da vi får et grunnlag for sammenligning til studiet vårt.

4.1 Selve endringen

Det viste seg at fem av våre åtte informanter hadde gjennomgått en eller flere endringsprosesser, noen i nåværende organisasjon mens andre hadde kjennskap til det via tidligere arbeidsgivere. Det ble naturlig for informantene å referere til den pågående endringen fordi ikke alle hadde vært gjennom tidligere endringer. Våre informanter var klare på at endring er noe man ikke kommer utenom i dagens samfunn, og uttrykte at enten velger man å hoppe i det eller så får man finne seg noe annet å gjøre.

Kategorien *selve endringen* og underkategorien *reaksjonen på endringen* er tema som kom fra intervjuguiden. De to andre underkategoriene “*det er ren politikk, det er hestehandel*” og *manglende informasjon* ble identifisert ved gjennomgang av det empiriske materialet. I underkategorien *reaksjonen på endringen* vil vi se på hvordan de ansatte reagerte på meldingen om endringen og tidligere erfaring med endring. I “*Det er ren politikk, det er hestehandel*” ser vi på de ansattes kritikk av det politiske vedtaket og tillit til organisasjonen. I den siste underkategorien *manglende informasjon* vil vi se nærmere på at lederne har for lite informasjon.

4.1.1 Reaksjonen på endringen

Sjokk og forundring var utsagn som kom til uttrykk når vi spurte informantene hva de først tenkte da det ble informert om endringen i forbindelse med regionreformen. Det ble også sagt at vedtaket kom så brått på at beskjeden ikke ble vurdert som like viktig i første omgang, men at de ansatte etterhvert skjønnte hvor berørte de faktisk skulle bli. En av informantene sa;

“Dette er jo en konsekvens av regionreformen og dette er jo en politisk sak, det blei bestemt først og i neste omgang gjør man en utredning. Dette er helt motsatt med det man vanligvis gjør. Først utreder man konsekvensene for så å fatte vedtak, men i dette tilfellet gjorde stortinget et vedtak og utredet i etterkant. Så målet vil jeg si ikke er kommet godt nok frem. (Informant 1).

Mens en annen informant uttrykte lattermildt med en undertone av alvor;

“Jeg lurte på; hva faen skal det her bli for noe? Med den bakgrunnen at det bare plutselig dukker opp et vedtak gjort i Stortinget om at det her skulle endres. Altså.. det var nok mange som lurte på hva i faen har de tenkt. Altså... hallo! (informant 6).

De fleste ga inntrykk av stor forundring over vedtaket og måten det hele ble gjort på fra departementets og politikernes side, andre sa at de ikke helt hadde forstått at det faktisk var sant. Flere av informantene sa at det hadde gått fort i svingene, mens andre sa at de ikke

oppfattet konsekvensene av vedtaket eller at dette var noe som angikk dem, og derfor ikke hadde reagert så sterkt på det i begynnelsen.

Vi spurte hvordan informantene opplever endring generelt for å få et inntrykk av informantenes endringsperspektiv. Informantene refererte hovedsakelig til den pågående endringsprosessen og det kom frem at begynnelsen tidvis var forbundet med frykt for å miste jobben, noe informantene sa de opplevde som skummelt og utrygt. Som noen av informantene sa;

“(..) jeg er vel som de fleste andre, i utgangspunktet når man hører om noe, så har man ikke lyst å endre på noe, man er jo ikke så endringsvillig vi mennesker, vi vil jo gjerne ha det kjente og kjære...”(informant 8).

“Sånn som jeg har opplevd det her, det er jo litt skummelt. Først tenkte jeg, blir jeg uten jobb nå, hva skjer?(informant 5)

“I begynnelsen opplevde jeg det som litt skremmende, men så er det jo litt spennende. Også er det jo sånn at det kan være bra med litt forandring dersom man har vært i samme organisasjon i mange år” (informant 2).

Av de fem informantene våre som hadde opplevd endring tidligere, var det kun to som ga uttrykk av å ha vært helt avslappet til endringen helt fra beskjeden om endringen kom. Disse to informantene hadde ikke vært hardt berørt av endringer tidligere og hadde dermed ikke kjent på negative opplevelser med endring. De andre tre som hadde endringserfaring uttrykte ikke entydig motstand mot endring, men reflekterte over at det var en modningsprosess, at informanten egentlig tenkte mye på endringen i det daglige, men også at det var usikkerhet knyttet til endringen.

Det er gjort tidligere forskning som har undersøkt sammenhengen mellom ansattes reaksjon på endring og erfaring med endring.

Stensaker og Meyer (2011) undersøkte hvordan erfaring med organisatoriske endringer påvirker ansattes reaksjon på endring. Funnene viste at ansatte med erfaring fra tidligere organisasjonsendringer reagerte mildere gjennom følelser og handlinger enn ansatte med begrenset erfaring. Positiv endringserfaring vil medføre større sjanse for at ansatte takler

usikkerhet ved nye endringsprosesser. Videre peker Stensaker og Meyer (2011) på at ledere spiller en viktig rolle for å utvikle positiv erfaring med endring ved iverksetting av endring.

Stensaker og Haueng (2016) fant i sin forskning at de som ikke eksplisitt reagerte med motstand mot endring, kunne velge en avventende holdning til endringen som ofte resulterte i dårlig fremdrift av endringen. Forskningen gir kun et umiddelbart bilde av reaksjonen og det kan tenkes at holdningen til endringen vil endre seg i takt med tidsforløpet i prosessen.

Stensaker og Haueng (2016) sier også at de som har mest erfaring med endring er de som håndterer hyppige omstillinger best. Ansatte som hadde erfaring med overlappende endringer var de som fremstod som mest lojale overfor organisasjonen.

4.1.2 ”Det er ren politikk, det er hestehandel”

Den politiske delen av prosessen ble kritisert. Mange av informantene uttrykte frustrasjon og undring over vedtaket og mye av frustrasjonen bunnet ut i at det ble foretatt konsekvensutredning i etterkant av selve vedtaket. Det ble sagt at dette var en konsekvens av fylkessammenslåingen og Statens ønske om å fordele makt til fylkene. Noen påpekte også at det var kommet for dårlig frem at dette er en forvaltningsreform og ikke en effektiviseringsreform. En av informantene sa;

“Hvis man skal sette fingeren på noe kritisk så er det jo egentlig regionreformen, hvordan den er blitt født og unnfanget og i det hele tatt, og drevet videre. Så er det nær sagt under enhver kritikk. Ehhm....Så det har jo gjort at ingen har visst noe. Og dermed så har det også vært mye usikkerhet hos mange ansatte. Hva blir egentlig fremtiden?”(informant 6).

Vi spurte om de opplevde noen form for påvirkningskraft og involvering i forhold til prosessen. Flere av informantene brakte frem frustrasjonen over å føle seg som brikker i et politisk spill og en form for oppgitthet i forhold til at ting blir vedtatt over hodet på dem. En av informantene uttrykte;

“Jeg opplever overhodet ingen mulighet for å påvirke endringsprosessen, dette er ren politikk, dagens politiske regime. Dette setter hele greia i perspektiv for min del. Det er ren

politikk, det er hestehandel det er det det er, vi er brikker som bare må følge lojalt opp det som blir bestemt.”

Videre sa informanten:

“Dette er ren politikk og ikke noen effektiviseringsreform slik jeg ser det” (Informant 1).

Videre ble det uttrykt misnøye med at konsekvensutredningen som ble gjort i etterkant av vedtaket, overhodet ikke ble tatt hensyn til og at det følte som å bli overkjørt av det politiske systemet. Mange sa de tenkte på hva resultatet av vedtaket hadde vært dersom det ble gjort en utredning i forkant fremfor i etterkant. Informantene klandret et system som de mente er utenfor deres kontroll og vi opplevde at de følte seg en anelse oppgitt.

Målet med endringen kom ikke godt nok frem, det var det mange av informantene som pekte på når vi stilte spørsmål om det. De mente mye var uklart og diffust og forstod ikke helt hvorfor dette skulle gjennomføres når det ikke var en kostnadsbesparende endring men heller en stor utgiftspost.

“Nei jeg vet ikke helt om jeg har skjont det ,men det er vel pengesparing....

Men jeg tror ikke det noe sparing for å si det sånn. Det blir dyrt”(informant 4).

Samtidig: spennende muligheter

Vi oppfattet at det ble referert til usikkerhet flere ganger fordi effektiviseringstiltak kan medføre til nedbemanning. Men vi fant at det ikke bare var uro forbundet med prosessen, noen knyttet også endringen til nye muligheter og fokuserte på omstillingen som en spennende utviklingsmulighet. Som en av informantene sa;

“Nå er jo jeg en person som liker spenning, så jeg synes jo det er spennende. Og det er klart det...hadde jeg ikke syntes om endringer, ... så kan det hende at jeg hadde forlatt skuta allerede”. (Informant 3)

Videre sa en annen;

“I begynnelsen opplevde jeg det som litt skremmende, men så er det jo litt spennende. Også er det jo sånn at det kan være bra med litt forandring dersom man har vært i samme organisasjon i mange år. Jeg er ikke så “inngrodd” at jeg tenker at dette er helt håpløst. Når

det blir som det blir og informasjonen kommer på plass så er det spennende tider” (informant 2)

Videre spurte vi om tillit til egen omstillingsevne samt organisasjonens evne til å håndtere forandring for å lykkes med endring. Samtlige informanter sa de opplevde seg selv som tilpasningsdyktige og positive i forhold til å takle nye kollegaer og et nytt arbeidssted.

Det har vært gjennomført forskning tidligere som blant annet har sett på begrepet tillit i forhold til endringsberedskap.

Vakola (2014) fant i sin studie at både forhold før endringen inntreffer og individuelle egenskaper kan kobles til ansattes endringsberedskap. De ansattes vurdering av fordeler og ulemper ved endringen kan påvirkes av om de har tillit til ledelsen og om kommunikasjonen fungerer optimalt, som igjen leder til individuell endringsberedskap. Funnene viste at så lenge fordeler ved endringen veier tyngre enn ulempene og at ansatte har tillit til lederen sin, vil det være åpenhet for endring selv i perioder med usikkerhet.

Det var ulik oppfatning om organisasjonens evne til å håndtere endringen.

Noen mente at vegvesenet hadde kontroll, mens andre igjen var usikker. Særlig med tanke på hvor radikal endringen var og tiden som var til rådighet. En informant sa;

“Hvordan vegvesenet takler dette, ja det er jeg også usikker på for jeg synes det går for fort. Klarer de å tenke alle tankene, det går så fort at den totale innvolvingen blir litt(...)jeg tror de er rustet og kan det, men det vil være utfordringer, fylkeskommunen vil få en bratt læringskurve...”(Informant 7).

De fleste av informantene sa likevel at vegvesenet hadde lyktes med endringer tidligere og at de helt sikkert kom i mål med denne endringen også.

Til tross for ulike reaksjoner på endringen oppfattet vi en avventende holdning til prosessen. Noe som kunne tolkes som en konsekvens av at det største sjokket hadde lagt seg litt. Vi opplevde at de var inneforstått med at det kom til å bli slik som vedtatt og at de hadde resignert litt i forhold til det. Slik plasserte en av informantene det;

“...egentlig er jeg ikke så engstelig og det opplever jeg ikke at de andre er heller. Man får liksom bare vente å se hva som skjer å henge med på lasset(...) (Informant 5).

4.1.3 Manglende informasjon

De aller fleste av informantene refererte til garanti om videre jobb, noe som satte dem overfor et vanskelig valg i forhold til om de skulle jobbe videre for Statens vegvesen eller gå over til fylkeskommunen. Flere ganger i samtalene ble det kommentert at lederne hadde fått for lite informasjon. Det kom også frem at det er mye usikkerhet rundt behovet fra Fylkeskommunens. Vi oppfattet at det er uklart hvilken kompetanse eller hvor mange fylkeskommunen har behov for videre. En informant sa;

“Om det skal være likt i fylket slik det har vært hær, om de liksom bare skal overta arbeidsoppgavene og folket og hele staben bare blir flyttet over(.....)Kanskje man ønsker over all den kompetansen vi sitter med(...)Ja jeg tror ikke de helt har visst hva de trenger og hvilket behov de har, men det kommer jo tydelig frem etterhvert som de har jobbet seg gjennom dette via arbeidsgrupper og sånn. Og da har spørsmålet blitt litt om det kanskje ikke er nok folk til å betjene begge organisasjonene.” (Informant 5)

En av informantene sa også at de har blitt anbefalt å gå over til fylkeskommunen dersom de fikk tilbud om det. Vedkommende beskrev dette som en følelse av å bli presset over, fordi usikkerheten til hvilket behov vegvesenet har er så stort på nåværende tidspunkt.

Informantene mente at Fylkeskommunen ville ha behov for store deler av den kompetansen som vegvesenet besitter per i dag, men at det var uheldig å splitte fagmiljøene og at de fryktet å miste gode kollegaer, som en informant sa; *“ Det er viktig for meg at vi får forbli det kollegiale som før”* (informant 1).

På spørsmål om hvordan de så for seg sin fremtidige arbeidshverdag var det mange som mente den ikke kom til å endre seg så mye i forhold til arbeidsoppgaver så fremt de ikke måtte bytte fagfelt. En informant sa;

“Ja...nei, man vet jo ikke helt hvor kontoret blir og hvilke arbeidsoppgaver man får. Jeg tror jo arbeidsoppgavene, hvertfall til en viss grad blir lik de jeg har i dag. Men det kan jo være andre oppgaver som følger med og andre fagfolk man må involvere seg med....skal jeg jobbe for fylkeskommunen så vil vi sikkert måtte samarbeide med nye fagfelt også” (informant 2)

Videre var det opptil flere som uttrykte usikkerhet til hvilken organisasjon de kom til å jobbe for, og at de ikke hadde lukket døren for å se på mulighetene utenfor både vegvesenet og fylkeskommunen.

“Den vil jo bli veldig endret. Hvis man skal til fylket...jobbe med et annet navn på ryggen i et helt annet system med en god del av de samme folkene selvfølgelig....Hvis man nå skal jobbe i Statens vegvesen eller fylket for så vidt. Det er jo på tide å se...man gjør seg jo noen tanker om andre ting også når man er i slike prosesser”(informant 8).

“Jeg er spent,for jeg vet ikke hva jeg skal gjøre, om jeg skal gjøre det samme.....hvis det da blir totalt endret så er det jo som jeg sa i sta, at jeg må jo ha en jobb å gå til, så får jeg vurdere hva...”(informant 7).

“Det er ikke klart, men samtidig så tror jeg også at i en fylkeskommune så er det... når nå alt er kommet på plass så er det mer stabilt fremover der enn det vil være i et fremtidens Statens vegvesen” (informant 6).

Noen informanter forklarte at det var samarbeid mellom Statens vegvesen og fylkeskommunen, andre sa de hadde inntrykk av at det foregikk et samarbeid.

“De har jo god erfaring på begge sider så...også har jeg inntrykk av at det har vært litt samarbeid nå, kanskje skulle hatt enda mere møter hvor fylket kunne sett hvordan vi jobber for å finne ut hva de trenger og hvilken kompetanse de har behov for. Det kan jo selvfølgelig hende de har hatt mer samarbeid enn det vi vet selvfølgelig.”(Informant 5)

På spørsmålet om de følte at de hadde noen påvirkningskraft og om de ble hørt var det mange som var usikker.

“Nei jeg vet ikke om vi blir hørt. Vi har jo blitt bedt om å komme med innspill og sånne ting helt i starten, men jeg tror ikke de tar så mye hensyn til sånn. Jeg tror de stabler sin

organisasjon på beina(...)de har åpnet opp for å høre hvordan de bør organisere seg og sånn, men dette var nok ikke noe som de gjorde i starten.” (Informant 5)

I forhold til liten påvirkningskraft og involvering i endringsprosessen, er det tidligere gjort empiriske undersøkelser som fant sammenheng med motstand mot endring.

Hvordan konteksten rundt det daglige arbeidet påvirker motstand mot endring ble undersøkt av van Dam et al. (2008). Funnene viste sammenheng mellom motstand mot endring blant de ansatte og tildelt informasjon, involvering i endringsprosessen og tillit til ledelsen. van Dam et.al. (2008) fant ut at når de ansatte ble inkludert i planlegging og gjennomføring, økte dette sannsynligheten for at endringen ble akseptert. Når de ansatte ble involvert økte informasjonsflyten og tilliten til ledelsen.

Et tema som ble bragt opp mange ganger under intervjuene var at lederne hadde alt for lite informasjon. Det var flere informanter som forklarte at det på dette tidspunktet var liten hjelp i å spørre lederen om det de lurte på i forbindelse med endringsprosessen ettersom lederne heller ikke hadde noe mer oppklarende å komme med. Vi fikk et inntrykk av at lederne ikke visste noe mer enn det de allerede hadde videreformidlet til sine medarbeidere.

“(...) Informasjonene er gått ut og når det har blitt stilt spørsmål så gis det svar, men det er klart at lederne lurte jo de også, de lurte jo på hva det blir til slutt og hva vi kan forvente oss. Man får jo noen pekepinner men man vet jo ingenting helt sikkert.” (Informant).

Oppsummert var Informantene kritiserte den politiske delen av prosessen og var forbauset over det politiske vedtaket og rekkefølgen med beslutningen av vedtaket før det ble konsekvensutredet. Erfaring med tidligere endringer påvirket informantenes reaksjon på denne endringen. Noen informanter så på den som skummel, mens andre igjen syntes det var spennende og trakk frem nye muligheter med omstillingen. Samtlige uttrykte at de gjerne skulle fått mer konkret informasjon. Det handlet ikke om at mellomledernes vilje til å formidle, men at disse lederne ikke hadde fått noe mer informasjon å bringe videre. Informantene hadde alle tro på egne evner til omstilling, men på grunn av endringens omfang og tiden som var til rådighet, var det noen som uttrykte usikkerhet til organisasjonens omstillingsevne. Det var også usikkerhet blant informantene rundt kompetansefordelingen mellom fylkeskommunen og vegvesenet og noen ga uttrykk for at de holdt døren åpen for andre jobbmuligheter.

4.2 Informasjonsformidling underveis

Informantene trakk frem at de hadde et eget ansvar for oppdatere seg på informasjon om endringsprosessen gjennom intranettet. Med andre ord var de pålagt å finne informasjonen på egen hånd. Selv om de fleste opplevde dette som positivt, så var det også tidkrevende å lese informasjonen som var tilgjengelig. Vi undret på hvordan informasjonen ble formidlet til de ansatte.

For å få innsikt i hvordan endringen ble kommunisert i forbindelse med endringsprosessen, spurte vi under intervjuene på hvilken måte de ansatte fikk informasjon. Kategorien informasjonsformidling underveis og underkategoriene *kommunikasjon og erfaring med informasjonsformidlingen*, er tema som kom fra intervjuguiden. I underkategorien vil vi se på hvilke kanaler som ble brukt til å gi informasjonen til de ansatte. Den andre underkategorien er *eigen oppdatering*, som vi identifiserte i gjennomgangen av empirien. Der ser vi nærmere på de ansattes eget ansvar for å holde seg oppdatert på ny informasjon. Et tema som kom fra intervjuguiden var hvordan innholdet i informasjonsformidlingen opplevdes av de ansatte. Det resulterte i underkapittelet *erfaring med innholdet i informasjonsformidlingen*.

4.2.1 Kommunikasjon og erfaringen med informasjonsformidlingen

I den innledende fasen av endringsprosessen har Statens vegvesen brukt sitt intranett, *Vegveven*, som en hyppig informasjonskanal i forhold til å kommunisere ut endringen. I tillegg har det vært møter og bruk av e-post. Dette har kommet frem gjennom bakgrunnsinformasjon og via intervju med informantene. Særlig Vegveven ble trukket frem som den kanalen de ansatte kunne innhente informasjon om endringsprosessen.

Informantene snakket om Vegveven som en hovedkanal for informasjon om endringen. Det gjenspeiler det vi fikk vite om på forhånd. Denne kanalen var tilgjengelig for alle ansatte til enhver tid. Både sentral og regional informasjon ble delt på Vegveven, slik at de ansatte selv kunne lese det som ble formidlet av ny informasjon.

De ansatte fortalte at informasjonen på Vegveven var oppdelt slik at de fant både det som gjaldt hele organisasjonen, men også det som kun gjaldt sin region. Ulike regioner var på ulike stadier av gjennomføringen med å overføre oppgaver til fylkeskommunen. Det hang sammen med forholdet til sammenslåingen av ulike fylker, som ble gjennomført til ulik tid. Informasjonen som ble formidlet på sentralt nivå ville dermed kunne angå andre regioner på et tidligere tidspunkt enn det ville for deres region.

Vi spurte informantene om hva de mente om måten å motta informasjon på. De fleste informantene snakket om Vegveven og mente det var en grei måte. Det ble også nevnt at det var åpen dør til lederen hvis det var behov for å spørre om noe. En av de ansatte uttrykte det slik om informasjonsformidlingen:

“Synes egentlig denne måten å motta informasjon på er helt greit, hvertfall når det er generell informasjon. Det må man jo ha med seg”. (Informant 2)

I tillegg til intranett har det vært gjennomført allmøter. Disse møtene har vært streamet, slik at alle ansatte har hatt mulighet til å ta del i møtene eller se de i opptak i etterkant. Også disse møtene har vært både sentralt og regionalt nivå. En av informantene sa at det på møtene kunne bli mye repetisjon av det som hadde vært nevnt tidligere og det kunne oppleves som overflødig:

“De informasjonsmøtene vi har hatt har jo vært...informasjonen der som vegdirektøren har den er veldig generell. Det er... det blir litt sånn at det der sa han jo forrige møte også. Mye gjentakelser”. (Informant 6)

Det har også vært seksjonsmøter hver fjortende dag. Det ble fremhevet at mellomlederne prøvde å fylle på med det de hadde av informasjon med en gang de visste noe nytt. De gjorde sitt for å bringe videre det de fikk av informasjon, men det hendte også at møtene ble avlyst hvis det ikke var noe ny informasjon å komme med.

I forhold til måten å motta informasjon på, ble det av informantene uttrykt behov for møter der de kunne gå nærmere inn på endringsinformasjon som angikk de ansatte mer.

“Jeg tenker at de aller fleste er vel egentlig opptatt av hva har det å si for meg som enkeltindivid og de nærmeste kollegaene, og i det tilfellet tenker jeg det må være mer lokal informasjon. Helst gjennom møter. Å sende ting ut er helt ok, men jeg synes man burde behandles med såpass respekt at man kan få presentert på et møte hvor man kan stille spørsmål på et nærere nivå”. (Informant 2)

I annen empirisk forskning har det vært undersøkt hvilke kommunikasjonskanaler ansatte foretrekker.

Braun et al. (2019) har undersøkt om digital kommunikasjonskanal ble foretrukket av ansatte når lederen kommuniserte med dem. Resultatene viste at ansatte heller foretrakk å bruke ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine ledere. Det ble også funnet at bruk av kommunikasjonskanaler har sammenheng med hvordan lederen oppfattes. Jo mer toveis kommunikasjon og høy kvalitet på informasjonen, desto mer oppfattes lederen som effektiv og jo mer identifiserer de ansatte seg med vedkommende. Et funn i forskningen til Lipiäinen et al. (2014) viste også at bruk av toveis kommunikasjon ble sett på som den beste kommunikasjonskanalen.

Det har vært gjennomført korte informasjonsmøter en til to ganger i måneden, for å holde de ansatte oppdatert om det har skjedd noe nytt og der spørsmål kan utveksles. Disse møtene ble nevnt av flere ansatte. En sa;

“De ukentlige møtene er nylig oppstartet, bare for en måneds tid siden. Jeg er usikker på om det skal være ukentlig eller hver 14. dag, men det skal nå være jevnlig møter som vår avdelingsleder skal holde”. (Informant 1)

Å motta informasjon gjennom disse lokale møtene ble uttrykt positivt fra flere av informantene. Jevnlig orientering fra lederen ble sett på som et fornuftig og positivt bidrag.

En informant hadde hatt problemer med å rekke disse møtene siden de var lagt til morgenen og skulle ønske de heller var lagt til lunsjen. Informanten etterlyste bedre tilrettelegging i forhold til tidspunkt for møtene slik at flere kunne ha mulighet til å delta. Videre uttrykte den ansatte at hensikten med møtene forsvant litt hvis mange ansatte ikke fikk de med seg. Foruten tidspunktet så var også denne informanten positiv til at det var egne møter med

avdelingsdirektøren og sa at det var et bra tiltak for å få mer informasjon som angikk de i regionen. Informanten poengterte også at det ikke ble skrevet referat etter disse møtene. Den ansatte var dermed avhengig av å prate med kollegaer for å oppdatere seg på hva som var tatt opp på møtene. En annen informant opplyste derimot at det i sin seksjon alltid ble laget referat etter alle møter. Dette tyder på at informasjonsformidlingen ble praktisert ulikt i de forskjellige seksjonene.

E-post ble lite brukt. Det meste av informasjon som ble sendt via e-post var referatene fra møtene, men samtidig så lå også de tilgjengelig på nettet. Da vi spurte om referatene fra alle møtene kom på e-post svarte en informant at det kun var fra avdelingsdirektøren de mottok referat på denne måten.

I tillegg til de formelle kanalene med informasjonsformidling, så foregikk det også gjennom uformelle kanaler. Som ved prat mellom de ansatte, men også gjennom dialog mellom ansatte og sine nærmeste ledere. En av informantene uttrykte det slik:

“det prates mye om endringsprosessen i sosial sone, det er...ja...det går nesten ikke en dag uten at vi prater om dette i en eller annen form”. (Informant 1)

Endringsprosessen var et tema som ofte ble tatt opp ved lunsjbordet, i kaffepausen eller ved kontorpulten for de som satt i et åpent landskap. Det kom frem hos informantene at det ble snakket om prosessen nesten daglig, men det ble også nevnt at tema om endringsprosessen ikke nødvendigvis tok all fokus i den sosiale sonen. Folk snakket om alt mulig annet også i pausene sine, selv om endringsprosessen ofte ble pratet om. Gjennom de uformelle samtalene kunne de ansatte oppdatere hverandre og utveksle meninger om endringsprosessen:

“(...) vi diskuterer litt og deler informasjon. Hvis noen har lest noe nytt eller hørt noe, så deler man det”. (Informant 5)

Annen forskning har også sett på sammenhengen mellom endringskommunikasjon og endringsberedskap, der funn har vist at uformell kommunikasjon kan bidra til positivt syn på endring.

Resultatene i forskningen til Frahm og Brown (2007) viste at det er sammenheng mellom kommunikasjon i forbindelse med endring og endringsberedskap. Funnene deres viste at

ansatte som ble frustrerte over endringen, var de som mente de fikk ufullstendig informasjon og følte at deres stemme ikke ble lyttet til. Derimot var ansatte med tilgang på informasjon gjennom uformell kommunikasjon med sine ledere, mer positive til endringen. Dette viser at dialog og involvering kan øke tilliten til lederen og dermed påvirker de ansatte positivt i forhold til endring.

4.2.2 Egen oppdatering

Vegveven ble ofte referert til som informasjonskanalen der de ansatte kunne finne informasjon i forbindelse med endringsprosessen. Ifølge informantene så var det mulig å få med seg mye om prosessen underveis ved å bruke den digitale kommunikasjonskanalen hyppig.

Gjennom digital informasjonsformidling hadde de ansatte tilgang til å søke etter informasjon når det passet dem. Gjennom å bruke intranettet kunne de selv regulere hvor mye informasjon de trengte å ta inn. Det ble av flere ytret positive syn på Vegveven som informasjonskanal. Det kom frem gjennom intervjuene at informasjonen har vært tilgjengelig til enhver tid. Det var opp til de ansatte om de ønsket å lese den. En informant sa at det var positivt å slippe og motta all informasjon som ble lagt ut:

“Jeg synes dette er en grei måte å motta informasjon, da kan jeg selv velge hvor mye informasjon jeg vil motta. Jeg kan gå inn å få ut den informasjonen jeg ønsker å lese når jeg vil, fremfor å motta masse e-poster som ikke ville vært en ønskelig situasjon, så Vegveven er et bra kommunikasjonsmiddel”. (Informant 1)

Noen av informantene nevnte også muligheten for å stille spørsmål eller komme med innspill via Vegveven. Ved å bruke den aktivt var det mulig å søke etter mer informasjon eller bidra med sine tanker om endringsprosessen. Likevel kom det ikke frem at noen av informantene hadde brukt kanalen til det. Som en av de ansatte sa:

“Det er også diskusjonsforum der inne hvor man kan stille spørsmål. Jeg tror de som besvarer spørsmålene er Vegdirektoratet eller de prosjektgruppene som er satt ned for å jobbe med denne endringen. Selv har jeg aldri stilt noen spørsmål inne på forumet”. (Informant 2)

Gjennom intervjuene kom det frem at å holde seg oppdatert på ny informasjon krevde bruk av tid. En av de ansatte nevnte at de hadde blitt oppfordret til å holde fokus på oppgavene sine og at det hjalp til med å opprettholde en normal arbeidshverdag. Alle hadde arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres og dermed hadde de ikke alltid mulighet til å oppdatere seg på hva som ble lagt ut av informasjon. En ansatt sa at man kunne gå inn på intranettet og lese når man hadde tid. Da vi spurte om det var noe som det ble satt av tid til, svarte informanten:

“Ja av og til så ser jeg, men det er ikke... Nå er det ganske mye trøkk på prosjektene”.

(Informant 4)

Arbeidsdagene var fylt med oppgaver som skulle gjøres og det viste seg at det ikke alltid var tid til å lese seg opp på oppdatert informasjon, men som en annen informant trakk frem, så var det viktig å lese på Vegveven regelmessig ellers ville det bli for mye å lese på en gang. Selv om informantene var positiv til å innhente informasjon selv gjennom bruk av Vegveven, så tok ikke alle seg tid til det så ofte som de kanskje burde. En av informantene sorterte informasjonen for ikke måtte gape over for mye på en gang.

Bruk av intranett som kommunikasjonskanal og tilgang på informasjon via den, er blitt undersøkt av forskere det siste tiåret.

White et al. (2010) fant i sin studie at ledere tror medarbeiderne er velinformert siden informasjonen er lagt ut på intranettet. Selv om ansatte verdsetter tilgang på informasjon via intranettet, så har de liten tid til å faktisk gjennomføre informasjonssøk. I stedet for en kommunikasjonskanal blir intranettet heller sett på som et arkiv med informasjon. White et al. (2010) trakk slutningen at ledere ikke kan anta at all informasjon som blir lagt på intranettet vil bli lest av ansatte.

I studien til Lipiäinen et al. (2014) kom det frem at problemet med bruk av intranettet som kommunikasjonskanal er å ha tillit til at ansatte finner informasjonen. Mangel på tid til å søke etter informasjon ble oppgitt som en årsak.

En ansatt reflekterte over at man ikke nødvendigvis måtte oppsøke all informasjon som var tilgjengelig, men heller være mer selektiv:

“Altså det... du velger jo litt selv hva du vil følge med på også. Du må jo.. Jeg tenker jo at du har et personlig ansvar for... Du trenger jo ikke springe på informasjonsmøte hvis du vet alt”. (Informant 8)

Å søke etter all informasjon eller være tilstede på hvert møte kunne bli for tidkrevende og informantene var bevisste på at det kunne bli for mye hvis de skulle ta til seg alt. Funnene tydet på at det var lagt opp til at ansatte selv var ansvarlig for å holde seg oppdatert på ny informasjon som ble lagt ut på intranettet. En informant syntes det var positivt med eget ansvar:

“Nei jeg synes det er greit fordi at du kan søke informasjon selv. Det synes jeg er viktig fordi at hvis folk skal sitte tilbaketrent og bare få all informasjonen tilsendt så blir det for mye rett og slett. Det blir borte på en måte, så folk leser det ikke. Du har selv ansvar for å holde deg oppdatert rett og slett, så jeg synes det er rett måte å gjøre det på”. (Informant 8)

Antakelsen var at hvis de ansatte skulle få all informasjon tilsendt, så ble det ikke lest fordi de da ville drukne i informasjon. Hvis de derimot måtte søke etter den selv, ville det bli mer interesse for å lete etter relevant informasjon. En annen informant poengterte derimot at informasjonen på Vegveven ikke var interessant å lese gjennom:

“Så det er nok mange i lag med meg som synes at det som er lagt ut på den interne siden vår er dørge kjedelig å lese gjennom. Det er så... det blir nesten uinteressant å lese. Du får ikke noe ut av det”. (Informant 6)

Informasjonen som ble formidlet var ikke konkret nok og dermed ble motivasjonen til å lese den mindre. Så selv om ideen med at det var bedre å finne informasjon på egen hånd var god i utgangspunktet, så gjorde innholdet i informasjonen at effekten uteble. Informasjonen traff ikke og det ble dermed ikke så motiverende å søke etter den.

All informasjon har ikke vært relevant for alle og dermed har det for noen blitt uinteressant. Selv om ikke all informasjon ga utbytte for de ansatte, så var en av informantene klar på at det var viktig å nå ut til alle. Videre poengterte informanten at selv om de ansatte hadde en plikt til å holde seg oppdaterte selv, var det også viktig å legge til rette for at informasjonen var tilgjengelig for mottakerne.

Ved å bruke Vegveven som hovedkanal for informasjonsformidlingen, har det blitt lagt opp til at de ansatte selv må holde seg oppdatert på ny informasjon. Det har vært ulik oppfatning om denne kommunikasjonskanalen. Flere av informantene var positive, men det var også nevnt mangel på tid til å lese, samt at innholdet ikke var interessant og dermed ikke traff mottakerne. Noen trakk frem at det viktig å sile ut informasjonen slik at det ikke ble så mye å lese, men igjen så var det avhengig av tid til å lese seg opp jevnlig. Funnene viste dermed at de ansatte både var positive til å søke etter informasjon selv og sortere hvilken informasjon som var interessant å lese, men også at de på den andre siden hadde behov for tid til å gjennomføre det. I tillegg måtte innholdet i informasjonen være interessant nok for at de ansatte skulle ha noe utbytte av det.

4.2.3 Erfaring med innholdet i informasjonsformidlingen

Det har vært mangel på nyttig informasjon og kvaliteten har ikke opplevdes som god nok. Informantene uttalte at informasjonen de mottok var for generell og for lite konkret til å gi de svar på det de lurte på. Siden vi ville undersøke hvordan de ansatte opplevde informasjonsformidlingen i endringsprosessen, ble det naturlig at vi under intervjuene spurte om informantenes opplevelse av innholdet i informasjonen de mottok gjennom Vegveven og møter.

Større mengder informasjon har vært utvekslet gjennom intranettet og møter. En side er mengden informasjon som blir gitt, men hvilken informasjon som gis og hvordan den mottas av de ansatte er en annen side. Da vi spurte om de fikk vite det de ønsket å vite svarte en ansatt: *“Ting er litt svevende og det er litt rart å ikke vite...”* (Informant 2)

Vi spurte informantene om det var noe de skulle ønske at de hadde fått mer informasjon om. En av informantene undret seg over grunnen til endringen og utdypet videre:

“Så den begrunnelsen kan jeg sånn sett tenke på at hvorfor gjør vi det...men jeg tenker nå som så det er nå politisk, det er ett eller annet der som kanskje ikke var så gjennomtenkt eller jeg føler ikke jeg har fått noe informasjon om at de vet hva de gjør. (...) men nå som vi er i gang synes jeg vi får så god informasjon som vi kan få og det synes jeg egentlig er ganske greit å føle det, men usikkerhet vil det jo være så lenge man ikke har alle svarene”. (Informant 7)

Det er tidligere gjort empiriske studier som har sett på forholdet mellom kommunikasjon og endringsberedskap, der funn viser at blant annet forklaring på årsaken til endringen henger sammen med å skape endringsberedskap.

I sin studie undersøkte Cinite et al. (2009) oppfattet organisatorisk endringsberedskap i offentlig sektor. Funnene viste at organisasjoner med behov for å bli oppfattet som endringsklar av sine ansatte, burde vie oppmerksomheten mot atferden til endringsagentene og lederne, samt organisasjonens praksis rundt endringen og videre hvordan endringen påvirker de ansattes arbeid, da dette påvirker organisasjonens image rundt endringsberedskapen. Cinite et al. (2009) peker på at oppfattelsen av om organisasjonen har endringsberedskap henger sammen med to organisatoriske handlinger. Den første er relatert til kommunikasjon. Hvis informasjonsformidlingen ikke er bra og ansatte ikke får god nok forklaring på årsaken og fordeler med endringen, kan det lede til at ansatte ikke forstår hensikten med den. Hvordan endringen påvirker arbeidet til de ansatte er den andre organisatoriske handlingen. Hvis gamle arbeidsoppgaver blir hengende igjen når nye utdeles eller at det blir hardere arbeidsbelastning, gir de ansatte inntrykk av at organisasjonen ikke har oppnådd endringsberedskap.

Noen mente de hadde fått bra med informasjon i forhold til hvor langt prosessen var kommet, men mangel på informasjon som kunne gi de ansatte svar på det som angikk deres stilling videre kom frem hos flere informanter. En av informantene uttrykte det slik:

“Ja altså... ehh... nei for at informasjonen ligger ikke der enda. Det jeg egentlig vil vite er jo hvor jeg havner og det er det ingen som kan si enda”. (Informant 7)

I vår undersøkelse viste det seg at på den ene siden var det ikke kommet nok informasjon fra fylkeskommunen, men en fremtid i vegvesenet var heller ikke skissert godt nok. Det var ingen av informantene som visste hvilken fremtid de hadde i vegvesenet hvis de ikke gikk over til fylkeskommunen.

Det de ansatte egentlig ville vite var det som angikk dem personlig. Konkret informasjon som angikk jobbsituasjonen deres. Å måtte ta et valg mellom å flytte over til fylkeskommunen eller bli igjen i vegvesenet vil bli en stor avgjørelse og spesifikk informasjon i forhold til valget de ansatte kanskje måtte ta var ikke tilstede. Det ble uttrykt at det ble gitt mye informasjon, men informantene kunne ikke ta et valg på bakgrunn av den informasjonen de hadde mottatt.

Sammenheng mellom mengde og innhold i informasjon om endring er undersøkt i en studie av Oreg (2006), som i sin studie hadde en forventning om at jo mer informasjon som ble gitt om endringen, desto mindre motstand ville forekomme. Forventningen var basert på en antakelse om at motstand skyldtes at ansatte var ukjent med detaljer i endringen. Likevel viste det seg å ikke stemme. En forklaring som Oreg kom med var at forholdet mellom informasjon og motstand vil være avhengig av innholdet i informasjonen og ikke bare at informasjonen er gitt. I tillegg vil også måten informasjonen kommuniseres på ha innvirkning på om endringen får mindre motstand.

En informant poengterte også at det egentlig ikke er så lang tid igjen før et eventuelt valg må tas:

“Foreløpig så er det jo veldig sånn der svevende hvor man havner hen. Det er jo litt sånn stress bare det å... at det er usikkert enda. Og det er jo egentlig ganske nært. Så kommer jo sommerferien også ...ja... Plutselig så har du fått et tilbud og så har du bare to uker på å svare”. (Informant 4)

Utsagnet vitnet om behovet for å motta relevant informasjon i god tid før et valg må tas. Selv om vegvesenet befant seg i den innledende fasen av endringsprosessen, var de ansatte bevisste på at tiden til de stod overfor et valg nærmet seg med stormskritt.

Under intervjuene spurte vi informantene flere spørsmål i forhold til hvordan de hadde opplevd kvaliteten på informasjonen de hadde mottatt gjennom ulike kanaler. Informantene hadde ulik oppfatning om det å få informasjon gjennom Vegveven, men de fleste var positive. Det har vært lagt ut større mengder informasjon på Vegveven, men det kom frem at informasjonen som lå tilgjengelig ikke nødvendigvis var det de ansatte trengte svar på:

“Egentlig så tenker jeg at vegvesenet gir mye informasjon. Vi har jo en nettside, så jeg tenker sånn sett at jeg føler jo at vi får informasjon, men vi vet jo på en måte ikke det vi vil vite”. (Informant 7)

Kvaliteten på informasjonen var ikke tilstrekkelig for å gi svar på spørsmål de ansatte måtte ha om endringen og det ble trukket frem at det var mye usikkerhet rundt prosessen.

En annen informant ga også uttrykk for at informasjonen som var lagt ut på Vegveven ikke hadde god nok kvalitet. Informanten påpekte at budskapet var uklart og vanskelig å tyde. Også her ble det trukket frem at informasjonen ikke var konkret nok:

“Det vi har på Vegveven, på den interne siden vår. Det synes jeg er... det synes jeg ikke er noe særlig bra. Fordi at den er veldig lite konkret. Den er sverer litt høyt om dere skjønner hva jeg mener”. (Informant 6)

Informasjonen ble av flere informanter uttrykt som svevende og for utydelig til at de fikk konkret utbytte av den. Informasjonen ble ikke opplevd som nyttig nok til å gi svar på det ansatte undret over og bekymret seg om. Også annen forskning har sett på betydningen av kvaliteten på informasjonen, der mottakerne opplever den som konkret og nyttig informasjon.

Studien til van den Heuvel et al. (2015) undersøkte variablene psykologiske kontrakter, tillit og oppfattelsen for behov for endring i forhold til endringsinformasjon og holdning til endring. Funnene viste at effekten endringskommunikasjon hadde på affektiv, kognitiv og atferd, som var knyttet til holdning til endring, hadde sammenheng med alle tre variablene. Når informasjonen hadde høyere grad av å være nyttig, i tide og tilstrekkelig i forhold til endringen, ble det også høyere grad av tillit, psykologiske kontrakter ble oppfylt og oppfattelsen av behovet for endring økte.

Bordia et al. (2004b) testet en modell med endringsrelatert kommunikasjon, usikkerhet og kontroll og deres sammenheng med psykologisk press, jobbtilfredshet og intensjon til å bytte jobb. Gjennom sine undersøkelser fant de at kommunikasjon reduserer usikkerhet, samt øker kontroll over personlige omstendigheter relatert til endringen. Kvaliteten på kommunikasjonen relateres til usikkerhet. Gjennom kommunikasjon opplevde de ansatte økt kontroll over situasjonen, som igjen ga utslag i at de følte seg mer forberedt til å takle endringen. Videre ble også psykologisk press påvirket av usikkerhet. Funnene viste at økning i psykologisk press ved organisasjonsendringer hadde sammenheng med negativ jobbtilfredshet og intensjon til å bytte jobb.

Siden endringen ble kjent har det vært gjennomført jevnlig allmøter for å informere de ansatte om prosessen underveis. Vi spurte om det var situasjoner der de følte at det ble

overflødig informasjon eller om det var overkommunisert. De fleste uttrykte at det ble mye prat og gjentakelser, samt tvetydig og lite konkret informasjon. En av de ansatte sa:

“Det har kanskje vært noen ganger ved innkalling til allmøter at man har hatt forventninger om at det skal komme oppklaringer, men så får man bare beskjed om at de foreløpig ikke vet mer enn sist. Ikke det at informasjonen har er overflødig, men det skaper forventninger som kanskje ikke blir innfridd. Altså informasjon har vært litt manglende, men at arenaen har vært overflødig, det føles kanskje som litt unødvendig av og til kanskje...” (Informant 2)

At møtene ikke alltid har oppfylt forventninger som ansatte har hatt på forhånd ble bekreftet av flere ansatte. Det ble fremhevet at de hadde fått informasjon på møter, men informasjonen som ble formidlet var for lite konkret.

Det ble ikke gitt uttrykk for mangel på mengde informasjon som ble utdelt. Det ble etterlyst mer informasjon som angikk de ansattes situasjon. Samtidig var det forståelse for at det ikke alltid var noe nytt å informere om og at det dermed ikke alltid ble gitt tilstrekkelig informasjon:

“For det er veldig mye som er uklart og du kan ikke få informasjon om noe som er...som ikke er avklart for å si det sånn”. (Informant 8)

Da vi spurte om informantene hadde en tanke om hvordan endringen bør kommuniseres var de fleste opptatt av at ansatte skulle ha mulighet til å stille spørsmål og bli involvert i prosessen. De ansatte uttrykte et behov for konkret informasjon tidlig i prosessen i stedet for å motta større mengde informasjon som ikke angikk dem i like stor grad. En av informantene sa:

“Jeg tenker at det er en balansegang mellom å få all informasjon og det som faktisk er relevant og som man vet vil bety noe for den videre prosessen. Det er jo en del informasjon som kan skape enda mer usikkerhet hvis det er ting som enda er uavklart og man ikke vet hvilket alternativ man går for”. (Informant 2)

Den ansatte reflekterte over at bør være en gylden middelvei med informasjonsmengde. For mye irrelevant informasjon kunne gjøre mottakerne mer usikker. En annen informant mente derimot at det var viktigere å gi litt for mye enn for lite informasjon. Denne informanten var

opptatt av at medarbeiderne skulle få mest mulig informasjon for å unngå spekulasjoner og rykter om noe som ikke stemte med virkeligheten.

Flere studier har sett på betydningen av informasjon som føles relevant for de ansatte. Funn viste blant annet at usikkerhet kan oppstå hvis det ikke blir formidlet informasjon som gir svar på ansattes bekymringer, som igjen påvirket endringsberedskap.

Øyum et.al (2006) så på seks ulike norske organisasjoner i offentlig sektor som hadde gjennomført vellykkede endringsprosesser. Formålet var å få innsikt i hva en god leder gjorde for å håndtere en endringsprosess, som de ansatte opplevde som positiv, hensiktsmessig og utviklende for arbeidsmiljøet og den daglige arbeidssituasjonen, selv om de gjennomgikk store endringer. Et viktig poeng med informasjonsformidlingen var at informasjonen ble oversatt til konkrete elementer ved endringsprosessen på en måte som ble opplevd som relevant av de ansatte i forhold til arbeidssituasjonen deres.

Allen et al. (2007) fant i sin empiriske studie at selv om kommunikasjon er viktig for å legge til rette for de ansattes åpenhet for endring, så er det hvor godt informasjonen er relatert til de ansattes bekymringer som avgjør om den er effektiv.

Hvis organisasjonen fokuserer for mye på å gi de ansatte informasjon om strategiske problemer i forbindelse med endringsprosessen, er det liten sannsynlighet for en vellykket endring, da det heller kan øke usikkerheten til de ansatte på grunn av mangel på jobbrelevant informasjon.

Bordia et al. (2004a) testet en modell som klassifiserer usikkerhet ved endring i tre sammenhengende typer; strategisk, strukturell og jobbrelatert. Modellen ble testet i en offentlig organisasjon. Funnene viste at enveis lederkommunikasjon kun er effektiv for å redusere strategiske problemer. Når ansatte får vite om forestående endringer vil de ha spørsmål om jobben sin og organisasjonens struktur. Formell kommunikasjon må dermed gi svar på usikkerheten relatert til dette. For å redusere usikkerhet i forhold til strukturelle og jobbrelaterte problemstillinger, er det viktig å la ansatte være involvert i endringsprosessen. Slik vil de føle at de har mer kontroll over sitt eget arbeid og fremtiden i organisasjonen.

Schweiger og DeNisi (1991) gjorde en undersøkelse der de brukte en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe for å finne ut om tilgang på relevant informasjon påvirket usikkerhet før en

fusjon skulle gjennomføres. Eksperimentgruppen fikk informasjon om hvordan fusjonen ville påvirke de ansatte, mens kontrollgruppen fikk beskjed om at det ville komme informasjon så snart ledelsen visste noe nytt. Informasjonen til eksperimentgruppen var valgt i lys av ledelsens intensjon til å gi de ansatte hyppig, ærlig og relevant informasjon om endringen, samt behandle de ansatte rettferdig og svare på spørsmål så godt de kunne. Resultatene viste at realistisk informasjon og kommunikasjon i samsvar med ledelsens intensjon hjalp ansatte til å takle usikkerhet og ga økt oppfatning om at organisasjonen var ærlig, tillitsfull og viste omsorg. Resultatene viste dermed at relevant informasjonen reduserte usikkerhet og økte tilliten til ledelsen som gjorde at de ansatte var mer rustet til å møte endringen, mens mangel på denne informasjon førte til at kontrollgruppen var derimot negativ til endringen hele veien.

Hos Statens vegvesen har det vært formidlet større mengder med informasjon om endringsprosessen, både gjennom intranettet Vegveven og på allmøter. Likevel uttrykte informantene at informasjonen som de fikk ikke ga de svarene de hadde behov for. Istedenfor opplevdes informasjonen som svevende og uklar siden den ble for generell og lite konkret i forhold til valget de snart står overfor. Forventninger om oppklarende informasjon på møter har ikke alltid blitt innfridd og har dermed skapt frustrasjon. Det ble uttrykt behov for toveis kommunikasjon, der ansatte kunne få svar på det som angikk dem. At informasjonen ikke har hatt tilstrekkelig kvalitet og ikke har gitt de ansatte klare svar på deres og kollegenes jobbsituasjon i fremtiden, gjør at den innledende prosessen har følt svevende og usikker. Det har vært behov for kvalitet foran kvantitet.

5. Drøfting

Vi har i denne studien valgt å se på hvordan de ansatte reagerte da de fikk beskjeden om endringen i forbindelse med regionreformen 2020 i Statens vegvesen. Videre har vi valgt å se på informasjonsformidling som element for å skape endringsberedskap i opptiningsfasen av endringsprosessen. Vi vil diskutere hvordan reaksjonen på endringen og informasjonsflyten kan påvirke endringsberedskap fordi endringsberedskap øker mulighetene for en vellykket endring. Våre funn indikerer at startfasen på endring oppfattes ulikt hos de forskjellige individene i organisasjonen. Hensikten med denne studien var å få en forståelse for hvordan informasjonsformidlingen i startfasen av en endringsprosess oppleves gjennom de ansattes perspektiv. Vi ønsket å se hvordan de ansatte opplevde selve endringen og hvordan de erfarte informasjonsformidlingen underveis i startfasen på endringen.

Vi skal i dette kapittelet drøfte hvordan elementene i reaksjonen på endringen kan påvirke endringsberedskap. Vi skal drøfte funnene i forhold til teorien vi har presentert tidligere og gjennom drøftingen besvare problemstillingen og våre forskningsspørsmål.

5.1 Selve endringen

Episodiske endringer slik vi nevnte i teorikapittelet er ofte store radikale endringer, og endringen som vi har studert kan trekke paralleller til en slik type endring.

Lewin viser til at opptiningsfasen i endringsprosessen handler om å bryte opp det gamle mønsteret og forberede seg på at det nye skal komme. I denne fasen er det grunn til å tro at det kan forekomme mange ulike reaksjoner på endringen som kan uttrykkes i form av motstand mot endring. Kotter og Schlesinger (2008) sier at alle som blir berørt av en endring vil oppleve en form for reaksjon på endringen. Motstand mot endring er tilsynelatende en normal reaksjon fordi endringen kan signalisere effektiviseringstiltak som kan gi utslag i for eksempel nedbemanning. Da vil det være viktig at organisasjonen og de som skal innføre den planlagte endringen er forberedt på å møte motstand. Det kan det tenkes at det oppstår usikkerhet blant de som berøres av endringen i forhold til om deres nåværende arbeidsoppgaver vil bli berørt, om de vil måtte endre arbeidssted eller i verste fall ikke får fortsette i samme jobb. Som et resultat av usikkerhet kan det oppstå frykt og motstand.

For å besvare vårt første forskningsspørsmål; *Hva var reaksjonen på endringen?* Skal vi diskutere fire trekk som vi identifiserte i materialet til funnene våre. Vi vil diskutere disse med hjelp av teori som omhandler motstand. De fire trekkene våre er:

1. Tidligere erfaringer påvirker reaksjonen på endring
2. Kritikk mot politisk nivå
3. Betydningen av tillit
4. Involvering kan redusere motstand

5.1.1 Tidligere erfaring påvirker reaksjonen på endring

Gjennom våre funn identifiserte vi at erfaring med endring var relevant for hvordan de ansatte reagerte på endringen. Dersom de ansatte har erfaring med tidligere endringer kan dette være med å påvirke mottaket for den nye endringen, både positivt og negativt. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser kan føre til positiv innstilling mot nye endringer. Dette kan være fordi de allerede har kommet seg gjennom tidligere endringer, og derfor kan anses for å være rustet til å takle fremtidige endringer. Av våre informanter som hadde erfaring med endring var det kun to som var avslappet til endringen, mens de tre andre reflekterte mer over hva konsekvensene med omstillingen kunne bli. Dette samsvarer med funnene til Meyer og Stensaker (2011). Samtidig viste det seg at de som hadde negative erfaringer med tidligere endringer, ikke var udelt positive til denne endringen.

Det var veldig interessant og spennende at de som ikke hadde erfaring med endring fremstod som roligere enn de med erfaring. Det kan være fordi de ansatte som ikke hadde noen tidligere endringer å vise til, så på endringen som en mulighet for utvikling av fagfelt. Samtidig som de var helt sikker på at dette kom til å gå veldig fint. Mens de med erfaring på den andre siden kjente mer på usikkerheten forbundet med endring, siden de allerede hadde erfart dette før. Det var ikke det at de som hadde erfaring fra tidligere var negativt innstilt, men dette kan gi en indikasjon på at ledelsen eller endringsagentene har lyktes i å formidle endringen på en god måte for organisasjonen, hvertfall for de som ikke har gjennomgått endring før.

Videre kan det også tyde på at de som har opplevd tidligere endringer utstråler en form for trygghet overfor de andre ansatte og derfor evner å skape en rolig atmosfære i de sosiale sonene i organisasjonen i forhold til endringen. En annen årsak til at de ansatte hadde en rolig og avventende innstilling kan være at endringsbudskapet hadde fått tid til å modnes frem til det tidspunktet vi kom inn i organisasjonen. Dersom de ansatte har fått tid til å ta endringen innover seg og dannet seg en mening om hva dette innebærer for dem, kan det være at de har gitt endringen aksept og derfor ikke uroer seg over det som skal skje eller uttrykker motstand. Det kan også være at grunnen til roen rundt endringen fra de ansatte er at de ikke har tatt budskapet innover seg enda. På den ene siden kan de ansatte innta en apatisk og likegyldig holdning som reaksjon på endringen, som kan utløses av at de ikke skjønner omfanget av endringen eller i hvilken grad dette vil berøre deres arbeidshverdag. På den andre siden kan sjokk og usikkerhet over at endringen kommer til å bli gjennomført føre til at de ansatte opplever en form for lammelse og derfor ikke viser noen tydelig motstand mot endringen.

En radikal endring blir ofte innført som en konsekvens av at organisasjonene for eksempel har vært rammet av nedgang og at tiltak må iverksettes, det etableres da en form for kriseforståelse hos de ansatte slik at de skal omfavne endringen og gjøre gjennomføringen lettere. I dette tilfellet var det ingen beslutning som var gjort på bakgrunn av en krise slik vi oppfattet våre informanter. Fordi erfaring med tidligere endringer kan få de ansatte til å forstå nødvendigheten med endringen, kan det derfor være grunn til å tro at endringen med regionreformen 2020 gir mening til de ansatte og at det dermed ikke nødvendigvis finnes motstand.

5.1.2 Kritikk mot politisk nivå

Samtlige av våre informanter kritiserte den politiske siden ved endringen. De var skeptisk til at et vedtak kunne bli besluttet uten at det forelå en konsekvensutredning i forkant slik det vanligvis brukes. Når de ansatte er uenig med de som har besluttet at innføring av endring skal skje, kan dette skape motvillighet til å akseptere endringen og bryte ned endringsberedskap. De ansatte kan blant annet være uenig i måten endringen vedtas eller de kan stille seg kritisk til metoden for innføringen. Vakola (2014) bekrefter dette i sin studie hvor hun trekker frem at de ansattes vurderinger av fordeler og ulemper med endringen kan påvirkes av tilliten til ledelsen. Vi fikk en klar oppfatning av at de ansatte var kritisk til

politikerne, men ikke at de kritiserte ledelsen internt. Dette kan være fordi det kjennes lettere å rette kritikken utenfor sin egen organisasjon enn innover i organisasjonen.

Vi opplevde tydelig negativ respons når vi snakket med informantene om endringen som skulle innføres, fordi endringen i utgangspunktet ikke var ønsket, men også fordi de ansatte ikke kunne se hvilke fordeler endringen skulle gi organisasjonen. Innføringen av reformen ble oppfattet mer som et politisk maktspill fremfor en forbedring av systemet. Kirkhaug (2017) støtter at dette er en type motstand som kan oppstå og peker på at faglig uenighet kan skape motstand. De ansatte var tydelig på at de mente splitting av fagmiljø på denne måten var et dårlig forslag. Når de ansatte opplever vedtaket som en så feilaktig vurdering fra politikernes side tolker vi det som at de opparbeider en lav toleranse for aksept av politikernes vedtak.

5.1.3 Betydningen av tillit

Tillit trekkes ofte frem som en viktig faktor for at endringer lettere kan implementeres fordi lav tillit vil kunne gjøre motstanden større.

Vi finner støtte for dette i forskningen til Kotter og Schlesinger (2008) som viser til at alle får en eller annen reaksjon på endringen enten i form av positivitet eller negativitet, de trekker frem at det kan være frykten for å miste noe av verdi, misforståelser og implikasjoner rundt målene for endringen eller lav toleranse som ofte er fremtredende årsaker til motstand.

Det kan tenkes at dersom det hadde det vært organisasjonens ledere som hadde stått for beslutningen, kunne det oppstått mistillit til ledelsen, samt negative reaksjoner rettet mot dem. Men ettersom det politiske organet er beslutningsorganet i denne endringen, kan det være lettere å klandre det politiske systemet og plassere sinne og frustrasjon til dette fremfor sine egne ledere. Dette kan på den ene siden styrke tilliten de ansatte har til organisasjonen, men på den andre siden kan det svekke tilliten til systemet. De ansatte sa at de hadde tro på at Statens vegvesen ble å klare gjennomføringen av endringen. De var derimot ikke sikker på om tiden eller omfanget av endringen ville gjøre den jobben enkel. Dette kan tolkes som at de ansatte har en lavere tillit til organisasjonen en ønskelig fra organisasjonens side.

De ansatte i Statens vegvesen visste ikke med sikkerhet hvor de kom til å jobbe eller hvilke kollegaer de ble å ha etter nyttår, siden avgjørelsen om hvilke ansatte som må gå til fylkeskommunen ikke var tatt ennå. Fordi det å være i en situasjon der fremtidig arbeidshverdag ikke er avklart, vil det kunne skape usikkerhet for flere og risikere at tilliten til

organisasjonen svekkes. På den ene siden er det er naturlig å anta at det for ansatte i Statens vegvesen vil være viktig å vite grunnen til at flere av de må ta valget om å jobbe for fylkeskommunen eller bli i vegvesenet. Samtidig på den andre siden vil det å bytte arbeidsgiver eller bli igjen i en organisasjon som gjør større endringer, føre til mange spørsmål og bekymringer i forhold til hvordan arbeidsdagen vil bli fremover.

5.1.4 Involvering kan redusere motstand

Forskning har vist at dersom ansatte blir involvert i endringsprosessen vil det kunne påvirke mottaket for endringen og styrke endringsberedskapen. Involvering kan skape engasjement hos de ansatte og videre føre til en kollektiv tilhørighet og positivitet som kan gjøre at organisasjonen får flere av de ansatte med seg på gjennomføringen. Informantene våre fortalte at det hadde vært oppnevnt arbeidsgrupper som skulle ivareta de ansattes interesser i forbindelse med endringen og hvordan vegvesenet skulle organiseres fremover, men de var usikker på om dette kunne påvirke prosessen. Organisasjonsledelsen kan prøve å la de ansatte involveres så mye som mulig i endringsprosessen for at de ansatte skal føles at de blir hørt og at deres meninger blir tatt seriøst. Fordi offentlige organisasjoner er relativt store vil det kunne være vanskelig å etablere involvering. At meningen til kanskje flere hundre stykker skal komme gjennom kan vise seg å være vanskelig å ta hensyn til. Derfor er elementet med konsekvensutredninger et bra tiltak for å bevise nødvendigheten av vedtakets innføring. Å vise til en konsekvensutredning vil kunne styrke tilliten hos de ansatte, men når det ikke foreligger noe utredning vil det nok derimot føles som et brudd på tilliten.

Motstand trenger ikke bare være negativt, at organisasjonen opplever motstand kan også brukes til å gjøre gjennomføringen enda bedre. Motstand er i mange tilfeller et ønske om at ting burde vært gjort på en annen måte. Dersom organisasjonen bruker litt ekstra ressurser på å imøtekomme motstanden. Kan de inkludere de ansatte for å få konkrete meninger eller alternative metoder for å gjennomføre endringen på. Når organisasjonen inkluderer de ansatte kan det komme frem forslag som kan være bedre enn det ledelsen foreslo i utgangspunktet. Det kan videre skape motivasjon for å gjennomføre endringen. Fordi inkludering og involvering har blitt trukket frem som viktige faktorer når det kommer til å forebygge motstand, kan inkludering av ansatte og gi de et ord med i laget styrke tilliten og lojaliteten slik at prosessen blir lettere å gjennomføre.

5.2 Informasjonsformidlingen underveis

For å besvare forskningsspørsmålet *hvordan erfarte de ansatte informasjonsformidlingen underveis?* vil vi i denne delen av drøftingen ta for oss fire trekk ved materialet vårt som vi vil drøfte nærmere. Disse er:

1. Toveis kommunikasjon er foretrukket
2. Behov for mer tid til egen oppdatering
3. Usikkerhet som følge av for lite konkret informasjon
4. Konsekvenser ved usikkerhet

Vi har valgt å bruke informasjonsformidling for å se etter endringsberedskap. Vi vil videre drøfte om våre funn viser sammenheng mellom informasjonsformidlingen og endringsberedskap hos Statens vegvesen.

5.2.1 Toveis kommunikasjon er foretrukket

Som redegjort for i teorikapittelet viser forskningen at informasjonsformidlingen har en essensiell rolle for utfallet av endringsprosessen. Hvilke kanaler informasjonen formidles gjennom har også betydning for hvordan mottakerne responderer på meldingen. Braun et al. (2019) fant i sin studie at ansatte foretrekker ansikt-til-ansikt kommunikasjon med lederen sin fordi det oppleves som mer personlig. Studien til Lipiäinen et al. (2014) bekrefter at ansikt-til-ansikt er overlegen som kommunikasjonskanal.

Informantene våre oppga intranettet Vegveven som den kanalen de fikk mest informasjon gjennom. På den ene siden syntes informantene at det å motta generell informasjon fungerte fint ved bruk av en digital kommunikasjonskanal. Men på den andre siden ble det trukket frem at det ikke var optimalt med tanke på å få relevant informasjon i forhold til den fremtidige jobbsituasjonen til den enkelte ansatte.

Statens vegvesen har gjennomført flere allmøter der det har vært gitt generell informasjon i forbindelse med den pågående endringsprosessen. Denne formen for toveis kommunikasjon kalles ansikt-til-ansikt kommunikasjon og kan ansees for å være den beste kommunikasjonsformen (Klein, 1996; Braun et al., 2019). Det er ikke bare møter som innlemmes under begrepet ansikt-til-ansikt kommunikasjon, men også samtaler mellom for eksempel leder og ansatt. Til tross for dette var det likevel møter som ble nevnt mest i forbindelse med toveis kommunikasjon. Det tyder på at informantene fant møtene med egne

ledere som mer positive bidrag i informasjonsformidlingen enn bruk av digital kommunikasjonskanal. Møter med nærmeste leder kan bidra til en dialog om endringen. Her kan gruppen med ansatte på den ene siden diskutere sine meninger og luften sine spørsmål sammen med sine kolleger, men også med sine ledere. På den andre siden kan det være vanskelig å ha en diskusjon på samme måte via digital kommunikasjon. Ansatte ga uttrykk for at de gjerne ville motta mer personlig relevant informasjon via sine ledere og gjerne gjennom toveiskommunikasjon. Dermed ser vi at våre funn samsvarer med funnene til Braun et al. (2019) og Lipiäinen et al. (2014).

Gjennom kommunikasjonsprinsippene til Klein (1996) trekkes det frem at blant annet ansikt-til-ansikt kommunikasjon foretrekkes som kommunikasjonskanal i den innledende fasen av endringsprosessen. Ved å bruke denne formen for kommunikasjon kan det oppklares misforståelser, stilles spørsmål ved det som blir kommunisert og ha en konstruktiv diskusjon. Ansatte i vegvesenet kunne tenke seg mer toveis kommunikasjon. Slik vi tolket det var dialog foretrukket for å kunne drøfte elementer i endringsprosessen som de berørte i regionen var opptatt av. Derfor kan det tenkes at det er viktig at ledere legger til rette for at ansatte får bidra i diskusjoner og komme med sine innspill. Gjennom involvering kan usikkerheten reduseres og det kan legges til rette for å skape endringsberedskap. Det kan i utgangspunktet være lettere å få tilgang på personlig relevant informasjon gjennom dialog med ledere, men det forutsetter på den andre siden også at lederne faktisk innehar informasjon som kan gi de ansatte svar på sine spørsmål. Mangel på informasjon hos lederne kom frem gjennom intervjuene vi gjennomførte. Dermed var det ikke gitt at de ansatte ville få flere svar gjennom dialog.

Uformell kommunikasjon mellom ledere og ansatte kan gi tilgang på mer informasjon, som videre gir positiv holdning til endringen hos de ansatte. Det kan igjen skape endringsberedskap viste funnene til Frahm og Brown (2007). Informantene våre oppga at de også brukte uformelle kanaler for oppdatere seg på informasjon og utveksle meninger. Uformell kommunikasjon ble brukt både mellom ansatte og ledere, samt ansatte seg i mellom. Det ble uttrykt åpenhet mellom ulike nivå lokalt i organisasjonen og mulighet til å snakke med kolleger og ledere daglig om det var behov for det. Selv om det ble benyttet uformell kommunikasjon i vegvesenet, var mangel på informasjon hos ledere et element som skiller våre funn fra Frahm og Brown (2007). Siden de ansatte i Statens vegvesen ikke nødvendigvis fikk tilgang på mer informasjon gjennom dialog med sine ledere, kan vi ikke i denne studien

trekke slutning om at uformell kommunikasjon skaper endringsberedskap og fører til mer positivt syn på endringen.

På den annen side vil møter med både ledere og ansatte kunne bidra til trygghet og tillit i gruppen, da dialog kan bidra til åpenhet om organisasjonsmedlemmenes holdning til endringen. Samtidig kan dialog mellom ulike nivåer i organisasjonen bidra til tilbakemeldinger om endringsprosessen oppover i systemet. Informantene fortalte at det ikke var problemer med å snakke med sine ledere, men at de som regel ikke fikk noe mer konkret informasjon ut av det. Om lederne fikk tilbakemeldinger om behovet for mer relevant informasjon, burde dette behovet vært signalisert videre opp i systemet, slik at de som kanskje satt på mer informasjon kunne tatt tak i det. Om det var tilfellet at slike tilbakemeldinger ikke gikk høyere opp i organisasjonen, undersøkte vi ikke. Vi ser i ettertid at det kanskje burde vært noe vi kunne ha spurt om. Det er likevel ikke sikkert at informantene vi snakket med, kunne bidratt med svar i forhold til det.

5.2.2 Behov for tid til egen oppdatering

De ansatte i Statens vegvesen fikk det meste av informasjon om endringsprosessen via Vegveven. Funn viste at det var opp til de ansatte selv å holde seg oppdatert på ny informasjon som ble lagt ut på intranettet. Å kunne sortere informasjon man ville lese selv, ble oppgitt som positivt av flere informanter. Derimot tok det tid å holde seg oppdatert og all informasjon var ikke like relevant, så det gikk utover motivasjonen til å lese. Funn i annen forskning på bruk av intranett som kommunikasjonskanal, viser at tid er et vesentlig element (White, 2010; Lipiäinen et al., 2014). Funnene i disse studiene er i samsvar med vårt, da også vi fant at bruk av intranett som informasjonskilde er for tidkrevende. Disse studiene så ikke på bruk av intranett i forbindelse med en endringsprosess, men vi finner de likevel høyst relevant å sammenligne med. Å tilegne seg relevant informasjon i forbindelse med endringsprosessen, er viktig for å redusere eventuell motstand mot endring og utvikle endringsberedskap (Weiner, 2009). Fordi intranett skal kunne fungere som en effektiv kommunikasjonskanal, må de ansatte oppleve den som troverdig og nyttig. Når informantene våre oppga at det var lite tid til å bruke Vegveven, viser det at en del av hensikten med kommunikasjonskanalen forsvant. Når muligheten til å utnytte potensialet i intranettet reduseres, vil det kunne føre til at ansatte ikke anser den som en kommunikasjonskanal de ser nytten i. Selv om informantene på den ene siden oppga at Vegveven var grei å bruke, var det

på den andre siden likevel utsagn som at informasjonen var svevende, uinteressant og lite konkret. Når ansatte måtte bruke tid på å lete etter det som var relevant, men også så på det som kjedelig å lese informasjonen, tyder det på at intranettet som kommunikasjonskanal ikke fungerte optimalt.

I en endringsprosess er tiden som brukes på informasjonssøk noe som kommer på toppen av de daglige arbeidsoppgavene. For at organisasjonen skal skape endringsberedskap, må den legge til rette med ressurser som bidrar til at ansatte støtter endringen. Buono og Kerber (2010) pekte på at ansatte har behov for mulighet og støtte for å bestemme seg for tilnærming til endringen, og klarer det så lenge organisasjonen vektlegger å styrke endringskapasiteten gjennom ressurser som tid, penger og støtte. Dersom ansatte i vegvesenet får tilført ekstra ressurser i form av tid, kan det lede til at de faktisk velger å bruke tid på intranettet og sortere informasjon. Det kan gå ut over daglige arbeidsoppgaver, men på den andre siden kan bruk av intranett ses på som aktiv deltakelse i endringsprosessen. Når ansatte selv bruker tid på å finne informasjon, kan det føre til at de har større tillit til informasjonen (Armenakis et al., 1993). Tillit til organisasjonen og egne evner blir trukket frem som viktige elementer for endringsberedskap (Vakola, 2013). Ved å oppnå tillit til informasjon gjennom nok tid til å søke etter den, kan tid dermed bidra til å fremme endringsberedskap.

5.2.3 Usikkerhet som følge av for lite konkret informasjon

Som teorien har vist, er informasjonsformidlingen viktig for å redusere motstand og skape endringsberedskap. At ledelsen gir ensartet informasjon kan utvikle endringsberedskap (Weiner, 2009). Våre informanter i Statens vegvesen fortalte at de hadde fått tilgang til informasjon, men etterlyste likevel informasjon om endringsprosessen som var mer rettet mot dem. For å unngå at det oppstår motstand mot endringen er det viktig at ledere tar ansvar og bidrar til at det skapes trygge rammer og aksept for endringen. Teorien trekker derfor frem at for å skape endringsberedskap, så er det viktig at informasjonen synliggjør hva som er årsaken til endringen og gir svar på bekymringer som ansatte kan ha (Elving, 2005). Det kom frem i intervjuene at årsaken til endringen ikke var kommunisert godt nok. En av informantene undret seg over hva grunnen til endringen egentlig var og pekte på at politikerne som hadde vedtatt denne endringen ikke hadde tenkt gjennom beslutningen. Informasjonen i forhold til årsaken med endringen hadde ikke gitt de ansatte tillit til at politikerne visste hva de gjorde. Derfor kan vi si at våre funn stemmer med Cinite et al. (2009) sin studie som

konkluderte med at ansatte ikke skjønner hensikten med endringen når informasjonsformidlingen ikke gir de gode nok svar på årsak og fordeler med den. Som regel er det ledelsen som tar initiativ til endringen. Dermed har ikke ansatte i organisasjonen nødvendigvis tilstrekkelig innsikt om hvorfor det er nødvendig å gjennomføre endringen. For å skape forståelse og aksept for endringen er det derfor viktig at ledelsen gir informasjon som bidrar til kunnskap om årsaken til den. Dette kan igjen være nødvendig for å redusere eventuell motstand og skape endringsberedskap.

I tillegg til å vite årsaken til endringen, peker forskning også på at informasjon må gi svar på hvordan de ansatte blir berørt av endringen (Elving, 2005; Meyer og Stensaker, 2011). Ansatte er opptatt av hvordan endringen kan gå ut over de personlig og ikke bare hvordan den berører organisasjonen som helhet. Informasjonen kan dermed ikke være så generell som våre informanter trakk frem at den var. At informasjonen som ble gitt i forbindelse med endringsprosessen var for lite konkret, var en av funnene som utpekte seg i vår undersøkelse. I likhet med våre funn, fant også Oreg (2006) at det ikke nytter å gi større mengder med informasjon, hvis den ikke samsvarer med det ansatte har behov for å vite. Konkret informasjon sørger for at de ansatte har et grunnlag for å gjøre seg opp en mening om endringen. Til tross for at de ansatte i vegvesenet opplevde at de fikk tildelt mye informasjon i den innledende fasen av endringsprosessen, uttrykte de misnøye med informasjonen de hadde mottatt, da den ikke var konkret nok. Det kan tenkes at misnøye med innholdet i informasjonen som ble formidlet i endringsprosessen kunne vært unngått dersom ledelsen hadde hatt konkret informasjon tidlig i prosessen.

Funn i studien til van den Heuvel et al. (2015) viste at jo mer nyttig, tilstrekkelig og i rett tid informasjonen er, jo mer oppfyller den psykologiske kontrakter, gir høyere tillit og gir mer forståelse for endringsbehovet. Øyum et.al (2006) poengterer derimot at informasjonsformidling er mer enn bare å gi riktig informasjon, i rett mengde og til rett tid. En god leder involverer de ansatte og bearbeider informasjonen gjennom tilbakemeldinger, samt formidler informasjonen slik at den blir relevant for medarbeiderne. Funn fra forskningen til van den Heuvel et al. (2015) og Øyum (2006) trekker frem flere momenter som korresponderer med vår studie. Informantene våre var opptatt av hvordan de ble berørt av endringen og hvordan deres fremtidige arbeidshverdag ville bli, uansett om de fikk jobb i fylkeskommunen eller ble igjen i vegvesenet. De var derfor frustrerte over mangel på konkret informasjon som var rettet mot deres arbeidssituasjon.

Behov for informasjon som er relatert til hvordan endringen anfekter jobben kan påvirke endringsberedskap (Elving, 2005). Ved at de ansatte ikke fikk informasjon som føltes relevant, førte det til usikkerhet i forhold til valg som de stod overfor og det kunne oppleves som stressende. Det kan tenkes at det kan føre til negative tanker og følelser omkring endringen, som igjen kan lede til motstand mot endring. Det samsvarer med studien til Allen et al. (2007) som viste at mangel på jobbrelevant informasjon kan føre til usikkerhet. Individuell endringsberedskap påvirkes blant annet av tro på at endringen vil føre til positivt utbytte for den enkelte (Rafferty et al., 2013). Når informasjon som er relevant for individet uteblir, kan det være vanskelig å se det positive utbyttet av endringen. Dermed kan innstillingen til selve endringen bli farget av mangel på konkret informasjon, som igjen leder til om endringen blir vellykket eller ikke.

Bordia et al. (2004a) pekte på at formell kommunikasjon må gi svar på usikkerhet tilknyttet spørsmål ansatte måtte ha om jobben sin, mens Schweiger og DeNisi (1991) poengterte at usikkerhet kan oppstå som følge av svikt i kommunikasjonen. Også Elving (2005) trakk frem at usikkerhet oppstår når organisasjonens kommunikasjon i forhold til endringens ringvirkninger for den ansatte svikter. Ut fra teorien kan vi trekke linjer til funn i vårt eget materiale. Ved at informasjonen ikke ga klare svar på ansattes bekymringer, kan det ses på som et resultat av svikt i kommunikasjon fra organisasjonens ledelse. Usikkerhet ble trukket frem blant informantene som et resultat av for dårlig kvalitet på informasjonen siden den var for lite konkret, i tillegg til for mye irrelevant informasjon.

At dårlig kvalitet på kommunikasjonen fører til usikkerhet, påpeker også Bordia et al. (2004b). Men i motsetning til våre funn, så viste funn i den studien at god kommunikasjon førte til økt kontroll over situasjonen og større endringsberedskap. Usikkerhet blant våre informanter oppstod av mangel på svar i forhold til jobbrelaterte problemstillinger. Vi ser en sammenheng med funn i studien til Schweiger og DeNisi (1991), som viste at relevant informasjon reduserer usikkerhet og øker tillit, mens mangel på denne informasjonen fører til negativ holdning til endringen. Selv om informantene våre også snakket om at endringen kunne føre til nye muligheter, tydet likevel svarene på at det ikke var udelt positiv holdning til endringen. Mangel på konkrete svar om fremtidig jobb ble stadig nevnt i løpet av intervjuene. Ut fra utsagnene til informantene tolker vi at mangelen på konkret informasjon ga utslag i usikkerhet.

5.2.4 Konsekvenser ved usikkerhet

Elving (2005) pekte på at usikkerhet også kan lede til rykter blant de ansatte. En av våre informanter sa at det var bedre med for mye informasjon for å unngå rykter gjennom prat mellom de ansatte. Vi fikk ikke et entydig inntrykk av at det eksisterte mye rykter innad i organisasjonen, men siden kvalitet på informasjonen og usikkerhet gikk igjen hos flere av informantene, kan det likevel indikere at grunnlaget for rykter blant uformell kommunikasjon var tilstede. Som Christensen (2014) poengterer kan grunnlaget for rykter og usikkerhet med konsekvensene av endringen, føre til motstand mot endring. Dersom det har oppstått rykter i organisasjonen, kan det være på grunn av mangel på relevant informasjon og usikkerhet. Når ansatte analyserer og diskuterer det de har hørt, uten at det blir tilført formell informasjon som gir svar på spørsmål, kan denne uformelle kommunikasjonen lede til rykter som ikke nødvendigvis stemmer helt med virkeligheten. Selv om informantene på den ene siden ikke snakket spesifikk om at det gikk rykter, sa samtlige ansatte vi intervjuet at det omtrent daglig gjennom uformell kommunikasjon ble snakket om endringen. Hvis mangel på konkret informasjon har ført til at det har oppstått rykter, er det i samsvar med teorien som nettopp poengterte at rykter og dermed usikkerhet oppstår ved manglende relevant informasjon (Meyer og Stensaker, 2011). Som følge av for lite konkret informasjon kan dermed usikkerheten blant de ansatte bidra til økt motstand mot endringen.

Hvis det oppstår usikkerhet som følge av mangel på relevant informasjon, kan denne usikkerheten føre til stress for de ansatte. Dermed er det ikke utenkelig at ansatte søker til hverandre for å bli oppdatert på informasjon. Derfor kan man anta at rykter har fokusert på det som er negativt, som igjen kan gi feil informasjon. Teorien sier at følelser og tanker om endringen deles gjennom sosial interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen, som videre fører til organisasjonens endringsberedskap (Rafferty et al., 2013). Dersom usikkerhet som følge av for lite konkret informasjon har ført til negative tanker og meninger blant ansatte i vegvesenet, kan det tenkes at gjennom snakk i sosial sone vil negative holdninger til endringen spre seg i organisasjonen. Det kan dermed gi grunnlag for redusert organisatorisk endringsberedskap.

5.3 Linjer til individuell og organisatorisk endringsberedskap

Alle de elementene vi har diskutert i dette kapittelet er betydningsfull for å skape endringsberedskap ved omfattende organisasjonsendringer. Både individuelle og organisatoriske faktorer spiller inn og påvirker hverandre. Eksempler på individuelle faktorer er de ansattes tillit til egne evner for omstilling og psykologisk trygghet innad i gruppen. Ut fra våre funn kan vi se at alle ansatte har tillit til egne evner for omstilling, dette indikerer at de ansatte har individuell endringsberedskap. Likevel er ikke troen på at endringen er nødvendig til stede hos de ansatte, som igjen kan redusere beredskapen. Om endringen vil gi positivt utslag for de ansatte er vanskelig å si på nåværende tidspunkt ettersom det foreligger for lite informasjon om akkurat det. Men det er rimelig å anta at de som fokuserer på at endringen gir nye muligheter vil oppnå et høyere nivå av endringsberedskap og dermed også et bedre utgangspunkt for å håndtere endringen.

Organisasjonen på sin side, gjør det de kan for å følge opp de ansatte gjennom å bygge tillit og informere, være tilstedet og motivere. Det er viktig at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er åpen. Fra de ansattes perspektiv har Statens vegvesen løst denne oppgaven ved å avholde møter, informere via intranett og ved at lederne sitter med åpne dører. Våre funn viste at organisasjonen har ikke lagt til rette med nok ressurser for at de ansatte kunne bruke tid på oppdatering av informasjon og at ledelsen ikke har vært flink nok til å filtrere hva som er relevant informasjon for den enkelte ansatte.

Implikasjoner

Forskning har tidligere trukket frem nødvendigheten av god og relevant informasjonsformidling i startfasen av en endringsprosess (Elving, 2005; Oreg, 2006; Allen et al., 2007, van den Heuvel et al., 2015). At relevant endringsinformasjon kan forebygge motstand mot endring har også vært forsket på tidligere (Bordia et al., 2004a; Allen et al., 2007). Det har også vært forskning som har sett på ansattes holdning til og reaksjon på endring (Fugate et al., 2006; Meyer og Stensaker, 2011). Vi har gjennom vår undersøkelse fått innsikt i hvordan ansatte opplever reagerer på endringen og opplever informasjonsformidlingen. Selv om tema for oppgaven vår har vært vært forsket på tidligere, kan våre funn ha bidrag til dette området.

Hensikten med studien er å få innsikt i hvordan ansatte opplever informasjonsformidlingen ved endringer og bevisstgjøre ledere på hvilken informasjon som deles i forhold til å lykkes med endringsprosessen. Studiet vil derfor være relevant for både Statens vegvesen og andre offentlige organisasjoner for å få innblikk i hvordan informasjonsflyten påvirker de ansatte ved større organisasjonsendringer. Våre funn har vist at informasjon som oppleves relevant for den enkelte ansatte er viktig å formidle fra organisasjonens side i startfasen av en endringsprosess. Mangel på denne type informasjon kan føre til usikkerhet, som igjen påvirker motstand mot endring og endringsberedskap.

Svakheter med studien

En svakhet med studien kan knyttes til valg av metode. Ved å benytte oss av kvalitativ tilnærming til undersøkelsen ble en av begrensningene at vi kun fikk intervjuet åtte informanter i organisasjonen. Vi kunne kanskje ha oppnådd et annet utfall hvis vi hadde benyttet en kvantitativ metode og fått et høyere antall respondenter. Derfor kan vi ikke generalisere våre funn, men det var heller ikke vår hensikt da vi valgte metode. Ved å ha brukt kvalitativ metode har vi gått i dybden for å undersøke endringsberedskap i den innledende fasen av en endringsprosess og har fått innsikt i hvordan ansatte i organisasjonen har erfart endringen og informasjonsformidlingen.

En annen svakhet med studien er at vi ikke valgte informantene helt på egenhånd.

Avdelingsdirektøren sendte oss en liste med aktuelle kandidater som vi kunne intervju. Vi valgte å ikke sende henvendelser til alle kandidatene, da vi vurderte at det kunne bidra til å anonymisere hvem vi har intervjuet.

Videre kan svakhet med studien være at tidspunktet vi utførte studien på var i slutten av den innledende fasen, som vil si at informantene var kommet lengre i endringsprosessen enn selve tidspunktet for deler av undersøkelsen. Dermed kan ulike reaksjoner som informantene umiddelbart hadde opplevd, ha modnet og blitt nyansert og påvirke svarene.

Det kan også være en svakhet at vi kun har fått skrappt litt på overflaten i et tema som er så omfattende og aktuelt som dette. Likevel har vår studie bidratt med en litt innsikt i hvordan ansatte erfarer endringen og informasjonsformidlingen i startfasen av endringsprosessen.

6. Konklusjon

Endringer er ofte forbundet med effektiviseringstiltak som preges av at organisasjoner skal oppnå bedre lønnsomhet. Endringene besluttes som regel fra toppledelsen og implementeres videre ned i organisasjonen av endringsagenter. Som vi viste til i innledningen er det et fåtall av organisatoriske endringsprosesser som er vellykket, som kan indikere at endring ikke er enkelt.

Det de fleste studiene konkluderer med er at inkludering og involvering av de ansatte kan forebygge motstand mot endring.

Vi tenker at forebygging må starte på et tidlig tidspunkt, kanskje gjerne før selve budskapet kommer ut. Derfor valgte vi gjennom denne undersøkelsen å studere hvordan erfaring og informasjonsformidling kan forsterke eller svekke endringsberedskap.

Formålet med studien er derfor å forstå ansattes erfaringer og reaksjoner på endringen, samt hvordan informasjonsformidlingen erfares i startfasen av en endringsprosess. Som førte til problemstillingen; *Hvordan oppleves selve endringen og informasjonsformidling i startfasen av en endringsprosess?*

Det viste seg at det var for lite konkret informasjon som kunne gi de ansatte svar på bekymringer som angikk deres jobbsituasjon noe som førte til usikkerhet. Det å ha erfaring med tidligere endringer gjorde ikke denne endringen nødvendigvis noe enklere. Dette kan fortelle oss at alle endringer oppleves ulikt til tross for at man har vært gjennom det før. Det var faktisk de som ikke hadde erfart endring tidligere som var minst kritisk til endringen.

Videre mente informantene at det var for liten tid til å holde seg oppdatert på informasjon om endringen og det ble uttrykt et ønske om mer toveis kommunikasjon.

Samtlige rettet kritikk mot politikerne i forhold til vedtaket om endringen, noe vi tolker som motstand.

Vi konkluderer med at det mangler konkret informasjon i forbindelse med organisasjonsendringen som fører til usikkerhet blant de ansatte. Organisasjoner som skal gjennomføre endringer, bør være bevisst på at informasjonen som formidles under prosessen må være konkret og relevant for den enkelte ansatte.

Referanseliste

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (Eds.). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.

Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4. utg.). Pearson Education.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004a). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004b). Uncertainty during organizational change: is it all about control?. *European journal of work and organizational psychology, 13*(3), 345-365

Braun, S., Bark, A.H., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication, 56*(1), 50-81

Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *SAM Advanced Management Journal, 75*(2), 4.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies, 41*(6), 977-1002.

Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?. *Journal of Change Management, 11*(4), 445-450.

Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review, 10*(1), 46-73.

Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International journal of business communication, 51*(4), 359-385.

Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management, 20*(2), 265-277.

Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management, 25*(4), 737-754.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organisation development and change*, Mason, OH. *South-Western Cengage Learning*.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.

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

Frahm, J. A., & Brown, K. A. (2005, August). BUILDING AN ORGANIZATIONAL CHANGE COMMUNICATION THEORY. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36.

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.

Hennestad, Bjørn W. mfl. (2006): Endringsledelse og ledelsesendring. Oslo: Universitetsforlaget AS.ELLER:

Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). Endringsledelse og ledelsesendring (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm AS.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.

Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9-18.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Justesen, Lise, Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag

Kirkhaug, R. (2017) *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 9(2), 32-46.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.

Lipiäinen, H., Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (3), 275-286

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006) *Developing Capacity for Change*. Journal of Change Management, 6(2), pp. 217-231

Meyer, C.B. og Stensaker, I.G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

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

nrk.no (2019,15.jan)Vil ikke si hvor mange som kan miste jobben i Statens vegvesen. Hentet fra:

<https://www.nrk.no/ho/vil-ikke-si-hvor-mange-som-kan-miste-jobben-i-statens-vegvesen-1.14383330>

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

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

Regjeringen. (2018, 23.oktober) Regionreform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/regionreform/id2477186/>

Regjeringen.(2018, 29 Oktober). Oppdrag om utredning – organisering av Statens vegvesen og trafikantog kjøretøyområdet. hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/b7faf38b396f44d4a735fb6c783d612c/oppdrag_utredning.pdf

Regjeringen.no(2019,jan)Fra regioner til divisjoner Utredning om organisering av Statens vegvesen fra 1. januar 2020. hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/1261dc5246e044da9769a1203b227a07/rapport_fra_mtidas_svv.pdf

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.

Stensaker, I. & Haueng, C. (2016) *Omstilling den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget

Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.

Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.

Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 3. opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334.

Van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. A. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401-422.

vegvesen.no (2018, 15.mai) Rapport om overføring av fylkesvegoppgaver. Hentet fra:
<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/Pressemeldingsarkiv/Vegdirektoratet/rapport-om-overforing-av-fylkesvegoppgaver%281%29>

FRA SAMS OG SAMLING Konsekvenser ved overføring av fylkesvegadministrasjon fra Statens vegvesen til fylkeskommunene fra 1.1.2020, og vurderinger av alternativer. (2018).

https://www.vegvesen.no/_attachment/2290863/binary/1255706?fast_title=Fra+sams+og+samlings.pdf

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *Od practitioner*, 44(2), 23-28.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6. utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Øyum, L. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser: eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. Nordic Council of Ministers

Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunn/arbeidserfaring i Statens vegvesen

1. Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn i Statens vegvesen?
2. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen og Statens vegvesen generelt?
3. Hva er dine vanligste arbeidsoppgaver og kan du beskrive en vanlig arbeidshverdag for deg?

Kommunikasjon/Informasjonsflyt

- **Kvalitet**

1. Opplever du at du har fått tilstrekkelig informasjon i forbindelse med endringsprosessen? Kan du utdype dette?
2. Har du opplevd situasjoner der du skulle ønske du hadde fått mer informasjon på forhånd? Kan du utdype dette? Gir endringen mening?
3. Har du opplevd situasjoner der du føler at organisasjonen har gitt for mye informasjon ”overkommunisert”? Kan du utdype dette? (overflødig kommunikasjon)
4. Hvordan opplever du formidlingen av informasjonen rundt endringen og endringsprosessen?
5. I hvilken grad opplever du at (overordnet/nærmeste leder) har hatt nok informasjon i forhold til å få svar på dine spørsmål? (måten å svare/formidle informasjon på)
6. Får du vite det du ønsker å vite, eller får du svar på de spørsmål du har?
7. Har målet med endringen kommet godt frem? Ser du målet med endringen?

- **Kommunikasjonskanaler (formell og uformell)**

1. På hvilke måter mottar du informasjon om hva som foregår i den endringsprosessen Statens vegvesen er i akkurat nå? (Møter, intranett, mail, jungeltelegraf osv.)(bruk av flere kommunikasjonsmedier)
2. Hva synes du om denne/disse måtene å motta informasjon på?
3. Hvordan vil du si kommunikasjonen i forhold til endringsprosessen er mellom dere medarbeiderne? (hvordan, når, hvor ofte prates/diskuteres det?)
4. Hvordan vil du si kommunikasjonen i forhold til endringsprosessen er mellom medarbeidere og lederne?

Readiness for change (hvordan forebygge motstand til endring)

- ***Erfaring***

1. Har du erfaring med tidligere endringsprosesser og i så fall hvilke?
2. Hvordan opplever du endring?
3. Smitter dine oppfatninger over på dine kollegaer eller føler du at din oppfatning er samsvarende med det kollegaene dine oppfatter?
4. Opplever du mulighet for å påvirke prosessen?

- ***Tillit***

1. Hvordan er din tillit til egne evner for å lykkes med forandring?
2. Hvordan er din tillit til at organisasjonen har evne til å håndtere endringen?
3. Har du noen tanker om hvordan en endring bør kommuniseres?
4. Hva tenker du om hvordan lederen kommuniserer endringen?

- ***Usikkerhet***

1. Hvordan reagerte du første gang du fikk vite om endringen?
2. Hva slags oppfatning har du av endringen i forhold til fremtidig arbeidshverdag? (egen arbeidshverdag, kollegers arbeidshverdag og organisasjonen som helhet. Bli bedre / lettere, dårligere / tyngre eller ikke ha noen innvirkning, hvis de takker nei til eventuelt jobbtilbud i fylkeskommunen - hva skjer da i forhold til jobb i SVV)
3. Fføler du noen form for nye muligheter med endringen?
4. Medfører endringen noen utviklingsmuligheter? Kan du utdype?

Mellomleders rolle i endringsprosessen

1. Hva gjør du for å sikre god informasjonsflyt?
2. Hvilke kanaler bruker du?
3. Hvordan kommuniserer du med ledere og ansatte, opplever du toveis kommunikasjon?
4. Hvordan behandler du informasjon du mottar, og gir du fra deg like mye informasjon som du mottar? (relevans og videreformidling)
5. Opplever du at ansatte oppfatter og tolker informasjonen forskjellig? (oppstår det misforståelser?) Gjør du noe med dette dersom du opplever det?
6. Hvordan følte/opplevde du at de ansatte reagerte når de først fikk vite om endringen?
7. Har du som leder som kommuniserer ut endringen tilstrekkelig oversikt selv?

8. Har du gjort nok for å skaffe deg mer informasjon og få et helhetsbilde over alle relevante faktorer som ligger til grunn for avgjørelsen om endringen?