



Kurskod: SKOM 01  
Termin: VT 2010  
Handledare: Charlotte Simonsson  
Examinator: Mats Heide

*Masteruppsats i strategisk kommunikation*

---

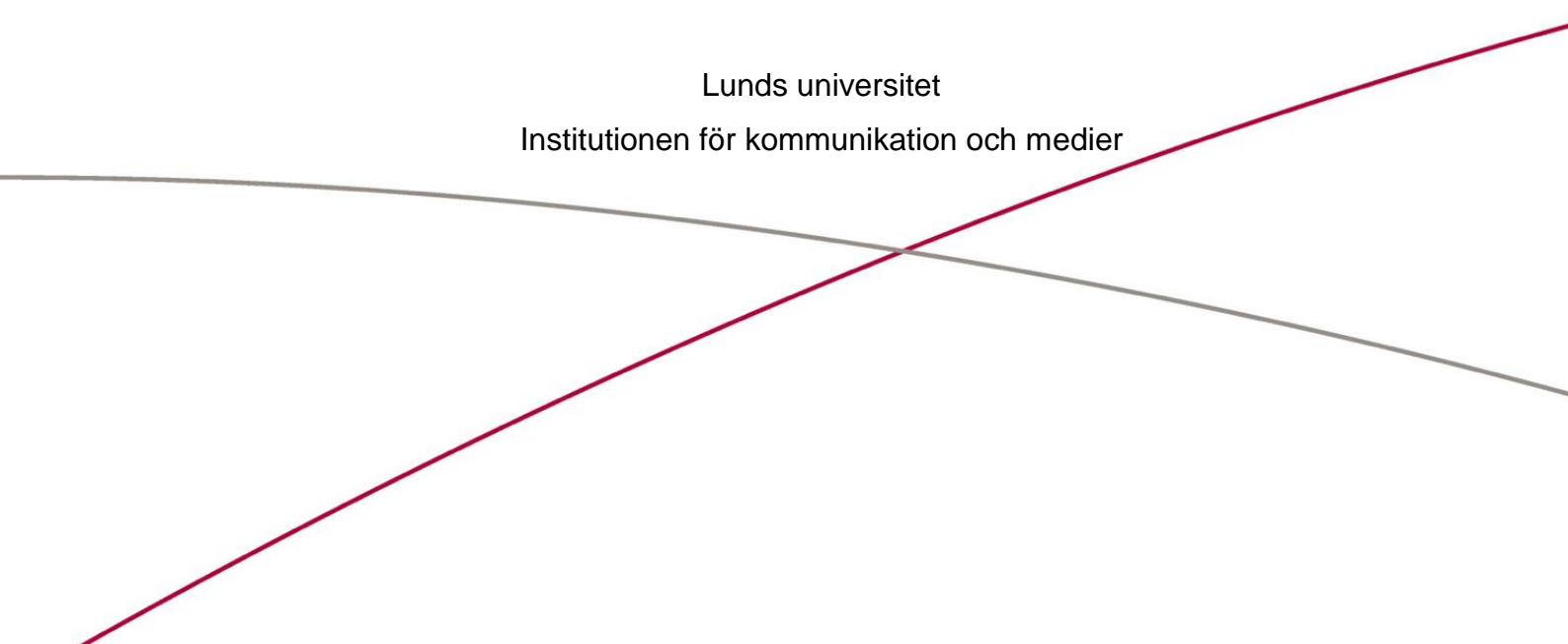
# Motstand og usikkerhet i forandringsprosesser.

*Hvordan kan dialog og deltagelse tas i bruk for å sikre et  
vellykket utfall av en organisasjonsforandring?*

CATHRINE WESTLIE EIDAL

---

Lunds universitet  
Institutionen för kommunikation och medier



# Abstract

---

- Title: Resistance and uncertainty in change processes. How can dialogue and participation be used to ensure a successful implementation of a change initiative?
- Author: Cathrine Westlie Eidal
- Advisor: Charlotte Simonsson
- Problem: Resistance and uncertainty towards change are the main problems why change initiatives fail. There is also a lack in the literature when it comes to how the employees perceive a management initiated change. This raises the question of how the employees can be helpful in ensuring a successful change initiative.
- Purpose: To show how resistance and uncertainty amongst employees can affect the outcome of a change process, and to look at how dialogue and participation can be used to make the change easier for the employees to cope with.
- Methodology: Group interviews with 19 employees and individual interviews with two managers at KLP.
- Conclusions: Employee participation is to some extent important in organizational changes because this helps the employees to see more clearly what effects and consequences (highlight the positive ones, explain the negative ones) the change will lead to. This will in the end help to reduce uncertainty and resistance.
- Number of signs: 103.309

# Sammendrag

---

Tittel:	Motstand og usikkerhet i forandringsprosesser. Hvordan kan dialog og deltagelse tas i bruk for å sikre et vellykket utfall av en organisasjonsforandring.
Forfatter:	Cathrine Westlie Eidal
Veileder:	Charlotte Simonsson
Problem:	Motstand og usikkerhet i forhold til forandring er blant de største årsakene til hvorfor mange forandringsinitiativ mislykkes. Det er også mangler i litteraturen når det kommer til hvordan de ansatte oppfatter en forandring initiert av ledelsen. Man kan derfor stille seg spørsmålet om hvordan de ansatte kan være hjelpelige med å sørge for et suksessfullt utfall av et forandringsinitiativ.
Mål:	Å belyse hvordan motstand og usikkerhet blant medarbeidere kan påvirke utfallet av en forandringsprosess, og å se på hvordan dialog og deltagelse kan brukes for å gjøre forandringen enklere for de ansatte.
Metode:	Gruppeintervjuer med 19 ansatte og enkeltintervjuer med to ledere i KLP.
Konklusjoner:	De ansattes deltagelse i organisasjonsforandringer er til en viss grad viktig fordi dette er med på å hjelpe de ansatte til se tydeligere hvilke effekter og konsekvenser (framheve positive, tydeliggjøre de negative) som forandringen vil medføre. Dette vil til syvende og sist være med på å redusere motstand og usikkerhet i forhold til forandringen.
Antall tegn:	103.309

# Innholdsfortegnelse

---

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>1 INTRODUKSJON .....</b>	<b>6</b>
1.1 INNLEDNING .....	6
1.2 PROBLEMOMRÅDE .....	7
1.2.1 Kommunikasjon rundt forandringer .....	7
1.2.2 Motstand og usikkerhet .....	8
1.2.3 Hva betyr dette i praksis? .....	8
1.3 VALG AV CASE .....	9
1.3.1 Om KLP .....	10
1.4 MÅL OG PROBLEMSTILLINGER .....	11
1.5 DISPOSISJON .....	11
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>12</b>
2.1 ORGANISASJONSFORANDRING .....	12
2.1.1 Hva er forandring? .....	13
2.1.3 Forandringsfaser .....	15
2.2 KOMMUNIKASJON VED FORANDRINGER .....	15
2.2.1 Ulike syn på kommunikasjon ved forandringer .....	15
2.2.2 Informasjonsbehov ved forandringer .....	16
2.3 MOTSTAND OG USIKKERHET .....	17
2.3.1 Hvorfor usikkerhet oppstår .....	19
2.3.2 Hvorfor motstand oppstår .....	20
2.4 METODER FOR HÅNDTERING AV MOTSTAND OG USIKKERHET .....	21
2.4.1 Dialog og deltagelse .....	21
2.4.2 Hvem skal delta? .....	23
2.4.3 Budskap .....	24
2.5 OPPSUMMERING .....	25
<b>3 FREMGANGMÅTE .....</b>	<b>27</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	27
3.2 VALG AV METODE .....	27
3.3 INTERVJUENE .....	28
3.3.1 Utvalgsstrategi .....	29
3.3.2 Intervjuguide .....	29
3.3.3 Gjennomføring .....	30
<b>4 EMPIRI, ANALYSE OG TOLKNING .....</b>	<b>31</b>
4.1 FORANDRINGSKOMMUNIKASJON I KLP .....	31
4.1.1 Beslutning om flytting .....	32
4.1.2 Forberedelser i organisasjonen .....	32
4.1.3 Formidling av budskap .....	33
4.1.4 Invitasjon til dialog og deltagelse .....	35
4.1.5 Diskusjon om "skinndemokrati" .....	36
4.1.6 Valg av involverte .....	37
4.1.7 Uttrykk for motstand og usikkerhet .....	40
4.1.8 Rykter og informell kommunikasjon .....	43
4.1.9 Informasjonsbehov og tidsaspektet .....	44
4.1.10 Opplevelse av tillit og troverdighet .....	46
4.2 OPPSUMMERING .....	47

<b>5 AVSLUTTENDE DISKUSJON</b> .....	<b>48</b>
5.1 KOMPLEKS SITUASJON .....	48
5.2 FORSLAG TIL GJENNOMFØRING .....	48
5.2.1 <i>Workshops i "riktige" grupper</i> .....	49
5.2.2 <i>Befaringsmuligheter</i> .....	49
5.2.3 <i>Kanaler</i> .....	50
5.2.4 <i>Informasjonsspredning</i> .....	50
5.3 KONKLUSJONER .....	51
5.3.1 <i>Kommunikasjonstiltak ved organisasjonsforandringer</i> .....	51
5.4 FORSLAG PÅ VIDERE FORSKNING.....	52
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>53</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>58</b>
VEDLEGG 1 .....	58
VEDLEGG 2 .....	60
VEDLEGG 3 .....	61

# 1 Introduksjon

---

*Introduksjonskapitlet skal beskrive emneområdet som denne oppgaven vil behandle (forandringskommunikasjon). Deretter følger en gjennomgang av oppgavens mål, hvilke problemstillinger det tas utgangspunkt i, og hvilke begrensninger jeg har valgt å sette. Til sist kommer en disposisjon for oppgaven.*

## 1.1 Innledning

”Ingenting er permanent bortsett fra forandring”. *Herakleitos, ca. 500 f.Kr.*

Dette sitatet (Heide & Johansson, 2008) er et godt eksempel på hva organisasjoner i dag tenker. Sitatets opphavsmann, Herakleitos, var en av de første vestlige filosofene som så på verden som konstant i forandring (Angelöw, 1991; Morgan, 2006). Slik det ser ut i dag kan man anta at det er slik flere ledere også tenker. Organisasjonsforandring blir sett på som noe man kan anvende seg av i alle situasjoner, og det virker som organisasjoner mener at ”jo fler, jo bedre” (Heide & Johansson, 2008; Falkheimer og Heide, 2007). Men selv om det kan bli litt for mye av det gode noen ganger, så er det også viktig at organisasjoner er i stand til å forandre seg i takt med forandringer i omgivelsene rundt (Erlie, 2003; Johansson & Heide, 2008).

Bare det siste tiåret har det skjedd flere store hendelser i verden som har gjort det nødvendig for mange organisasjoner å omstille seg i noen grad. Terrorangrepene i USA 11. september 2001 førte til store endringer i for eksempel flyplassikkerhet, og den siste tidens finanskriser har ført til nedskjæringer og konkursbegjæringer i flere selskaper. USAs president Barack Obama har vært en av de meste kjente personene som aktivt har forsøkt å gjøre forandring til en del av sin arbeidshverdag, og brukte i sin valgkamp ”Change we can believe in”<sup>1</sup> som slagord. Slike store forandringer i

---

<sup>1</sup> <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/presidentvalg-2008/artikkel.php?artid=522955>

omverdenen kan sette stort preg på de aller fleste organisasjoner, men det er ikke bare slike store omveltninger som krever ettersyn. Uansett hvor stor eller liten en forandring er, krever den informasjonsformidling til og kommunikasjon med større eller mindre deler av en organisasjon eller et samfunn, fordi det kreves kommunikasjon for at en forandring kan skje (Ford & Ford, 1995). Det er dog særlig de store forandringene som krever særskilt gode strategier for informasjon/kommunikasjon, og det er disse forandringene som vektlegges i denne oppgaven.

## **1.2 Problemområde**

Det finnes ulike områder innenfor organisasjonsforandringer som denne oppgaven vil behandle. Jeg har valgt å avgrense de og dele de inn i følgende temaer.

### ***1.2.1 Kommunikasjon rundt forandringer***

På tross av at det fins mye som er skrevet om organisasjonsforandringer, fins det lite som er skrevet når det kommer til *kommunikasjon* rundt organisasjonsforandringer (Johansson & Heide, 2008; Jones et al., 2004). Men blant de forfattere som har tatt opp emnet fins det noen likheter. Blant annet er de fleste enige om at den interne kommunikasjonen ved en organisasjonsforandring er essensiell for hvordan utfallet av forandringen blir, og at den kan forklare hva som skal skje under og etter forandringen (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Elving, 2005; Goodman & Truss, 2004; Heide & Johansson, 2008; Jones et al., 2004; Kitchen & Daly, 2002; Klein, 1996; van Dijk & van Dick, 2009). Det som går igjen i den litteraturen som finnes er noen begreper og ”tips og råd” som gjentas hos flere forfattere. Disse omfatter blant annet å *informere tidlig, informere på rett måte gjennom rette kanaler*, og å *involvere de ansatte* i planleggingsprosessen (jvf. Armenakis & Harris, 2001; Kitchen & Daly, 2002; Goodman & Truss, 2004; Johansson & Heide, 2008). Disse tipsene har alle et top-down-perspektiv på den måten at det er ledelsen som må ta initiativet til å informere og involvere fordi det er ledelsen som vet hva som skal skje. At en forandring ofte blir initiert på ledernivå kan være en av årsakene til hvorfor motstand og usikkerhet oppstår (Angelöw, 1991; Nurick, 1982), noe jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

### ***1.2.2 Motstand og usikkerhet***

Motstand og usikkerhet er to nøkkelord når det gjelder organisasjonsforandringer. Dette er et område som tas opp i det aller meste av litteraturen som er skrevet om områdene organisasjonsforandring og forandringskommunikasjon (jvf. Bordia et al., 2004; DiFonzo & Bordia, 1998; Erlie, 2003; Goodman & Truss, 2004; Heide & Johansson, 2008; Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004). Motstand og usikkerhet vil så og si alltid oppstå rundt en organisasjonsforandring, og å avdekke og redusere motstand og usikkerhet vil være kritisk for at forandringen skal kunne gjennomføres på en bra måte. I forbindelse med usikkerhet vil også ryktespredning og informell kommunikasjon øke (Erlie, 2003; Larsson, 2004).

### ***1.2.3 Hva betyr dette i praksis?***

Å informere tidlig er vanskelig dersom man som leder ikke selv er sikker på det som skal skje, og det som er tidlig eller rett informasjon for en person behøver ikke nødvendigvis bety det samme for en annen. Det er også vanskelig å vite hva som er rett måte å informere på for den enkelte medarbeider. Store forandringer medfører ofte mange spørsmål blant de som berøres. Dette gjør at det oppstår et informasjonsbehov (Erlie, 2003). Men som leder er det ikke bare å spre all informasjon man sitter på, i så tilfelle risikerer man at mottakerne kjenner seg overøst med informasjon som man ikke klarer å håndtere (Erlie, 2003). Kommunikasjonen må vinkles til ulike roller og nivåer ettersom en forandring berører ulike folk på ulike måter, og det er heller ikke sikkert alle som er ansatt på samme nivå eller i samme avdeling har behov for å få den samme informasjonen.

Budskapene som blir kommunisert fra de som har ansvaret for forandringen skal blant annet gi svar på *hvorfor, hva* og *hvilke konsekvenser* dette får for både organisasjon, gruppe og det enkelte individ (Simonsson, 2008). Dette stiller store krav til den eller de som har ansvaret for forandringskommunikasjonen. Budskapsutformingene kan vise seg å være vanskeligere i en symmetrisk dialog mellom ledere og ansatte enn i en asymmetrisk informasjonsmodell (Grunig & Hunt, 1984; Larsson, 2008). I en *asymmetrisk modell* kan man som leder gi den informasjonen man vil uten å behøve ta hensyn til tilbakemeldinger fra de som blir informert, mens i en *symmetrisk dialog* er ofte begge parter tilstede samtidig, og argumentene må derfor komme fram ettersom



dialogen utvikler seg. Det er på den måten vanskelig å planlegge nøyaktig hva man skal si, og dialogen kan utvikle seg i en annen retning enn hva som kanskje var meningen til å begynne med.

Et annet av tipsene, å involvere de ansatte i planleggingsprosessen, kan øke sjansen for en vellykket forandring. Selv om en forandring ofte blir initiert av ledelsen, så er det de ansatte som er hovedaktørene, ettersom det er disse som faktisk skal gjennomføre forandringen og sette i verk de planer som fins. Dette kan det virke som at mange, både forskere og andre, ikke tenker over, noe som kan være en grunn til hvorfor det fins så lite skrevet om nettopp dette perspektivet. To muligheter for å involvere medarbeiderne i en forandringsprosess er gjennom dialog med medarbeiderne, og å la de få ta del av hele prosessen (deltagelse) i større eller mindre grad. Men man må også stille seg spørsmålet: Hva betyr egentlig dialog og deltagelse? Synet på dette kan være ulikt på ulike nivåer (Cepaite, 2008). Medarbeiderne kan mene det er å være med å planlegge sin egen arbeidshverdag og å få bestemme over mer eller mindre omfattende strukturelle endringer i organisasjonen. Ledelsen kan på sin side simpelthen se det som at de ansatte kan få ytre sine meninger om det som skal skje for å skape engasjement rundt forandringen, men i realiteten kommer de ansatte til å ha lite å gjøre med beslutningene som skal tas. Etersom jeg mener at dialog og delaktighet er så viktige for en suksessfull organisasjonsforandring har jeg valgt å fokusere oppgaven rundt disse metodene.

### **1.3 Valg av case**

Et eksempel på en stor forandring jeg vil se nærmere på er en stor strukturell forandring som Kommunal Landpensjonskasse (KLP) står overfor. Våren 2010 skal KLPs to største kontorer på Holbergs plass og i Karl Johans gate i Oslo flyttes sammen til et stort hovedkontor i et helt nytt bygg i Bjørvika. Dette medfører ikke bare en fysisk forflytning, men også en omstrukturering i hvordan KLPs ansatte blir satt sammen. Fra at det fleste har jobbet i cellekontor eller mindre kontorlandskap (noen avdelinger sitter dog allerede i større landskap), skal nå nye store og åpne landskaper bidra til nye samarbeidsformer, kompetansedeling og større effektivitet (Kommunikasjonsdirektør Ole Jacob Frich, personlig kommunikasjon, oktober 2009). De ulike virksomhetsområdene skal også få ny fysisk plassering i forhold til hvilke avdelinger og grupper som skal sitte sammen.

Jeg valgte KLPs organisasjonsforandring, dels på grunn av tilgjengelighet i og med at jeg har jobbet der en kort periode, dels på grunn av at forandringen de skal gjennom er såpass omfattende slik at jeg med stor sannsynlighet ville få fram mange ulike synspunkter rundt mine problemstillinger. I tillegg er det en stor organisasjon som gjorde det lettere å få en god blanding av intervjupersoner fra ulike grupper enn i en mindre organisasjon. Ettersom det fins så mange ulike virksomhetsområder var sjansen stor for at ansatte innenfor de ulike områdene ville se på forandringen ut i fra ulike perspektiv, som også med stor sannsynlighet ville føre til at synspunktene ble mer differensierte.

### ***1.3.1 Om KLP***

KLP er et av Norges største livsforsikringsselskap. KLP består av moderselskapet KLP og datterselskapene KLP Skadeforsikring AS, KLP Eiendom AS, KLP Fondsforvaltning AS, KLP Kapitalforvaltning AS, KLP Forsikringsservice AS, KLP Bedriftspensjon AS, KLP Bankholding AS, KLP Alternative Investments plc, og KLP Banken (lansert februar 2010). Hvert av virksomhetsområdene har en egen administrerende direktør og organisasjonsnummer. Konsernet har til sammen over 700 ansatte.

KLP har definert en visjon, en forretningside, og et sett med verdier som skal gjennomsyre de ansattes arbeidshverdag. Visjonen sier at ”KLP skal være den beste partner for dagene som kommer”, og forretningsideen lyder ”KLP skal levere *trygge og konkurransedyktige* finans- og forsikringstjenester til offentlig sektor, virksomheter med tilknytning til denne og deres ansatte”. Verdiene man skal jobbe etter tilsier at man skal være ”Åpen, tydelig, ansvarlig og engasjert”, hvorav disse igjen har underpunkter. Mer om KLPs verdier fins på deres nettsider<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.klp.no/web/klpno.nsf/doc/A2B3BF4882CB5BBFC12574830035FCB2>

## 1.4 Mål og problemstillinger

I en stor forandringsprosess er det ofte de ansatte som gjennomgår de største endringene i sin arbeidshverdag. Det er disse som skal gjennomføre de planene som blir lagt, og dersom medarbeiderne ikke er med på laget vil det bli svært vanskelig å gjennomføre noe som helst. Ettersom det også er dette perspektivet det savnes mest litteratur og teorier om, har jeg derfor valgt å sette hovedfokus på medarbeiderne og deres arbeidshverdag i denne oppgaven.

Oppgavens mål er å belyse medarbeidernes opplevelse av kommunikasjonen i en forandringsprosess, og å se på om hvorvidt og i så fall på hvilken måte dialog og deltagelse kan brukes for å gjøre forandringen enklere for de ansatte.

Arbeidet med oppgaven tar utgangspunkt i disse problemstillingene:

- Hvordan oppfatter og tolker medarbeiderne kommunikasjonssinnsatsen som gjøres i forbindelse med en forandring?
- På hvilken måte kan dialog og delaktighet anvendes i en forandringsprosess?
- Hvilken sammenheng fins mellom kommunikasjon ved en forandring og motstand og usikkerhet ved en forandring?

## 1.5 Disposisjon

Oppgaven innledes i kapittel 2 med en gjennomgang av litteraturen og de ulike teorier på området forandringskommunikasjon. Kapittel 3 tar for seg den metoden som er brukt som grunnlag for analysen. Kapittel 4 tar for seg undersøkelsen gjennomført hos KLP, og viser de resultatene som denne har gitt. Oppgaven avsluttes i kapittel 5 med en gjennomgang av resultatene, konkrete tips til gjennomføring av en forandring og en avsluttende diskusjon med forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

---

*I dette kapittelet følger en litteraturoversikt på områdene organisasjonsforandring og motstand og usikkerhet ved organisasjonsforandringer. I tillegg følger en oversikt over hva som er blitt skrevet om kommunikasjon ved forandringer.*

### 2.1 Organisasjonsforandring

Ifølge professorene Furst og Cable (2008) kan organisasjoner defineres som ”cooperative systems that rely on the willingness of members to behave in ways that support the organization” (s. 453). Dette er det spesielt viktig å ha i bakhodet ved en organisasjonsforandring. Ved en forandring kan det oppstå ulikheter mellom ansatte og ledere i oppfatningen av organisasjonen fordi man står overfor en situasjon hvor ”status quo” forandres og det oppstår usikkerhet (Furst & Cable, 2008; Kotter & Schlesinger, 1979). Stadige organisasjonsforandringer er en virkelighet som organisasjoner lever med til daglig (van Dijk & van Dick, 2009), og i en verden som stadig forandres er det viktig å være i stand til å kunne forandre seg for å kunne henge med konkurrentene (Erlie, 2003; Kotter & Schlesinger, 1979).

Senior (1997) drar sine syn på forandring så langt tilbake som til jordbrukssamfunnet i England på 1700-tallet og fram til slutten på den industrielle revolusjonen rundt 2. verdenskrig. Det er på denne tiden de typer av forandringer man kjenner i dag begynte å ta form. Med ny teknologi og nye maskiner ble mange ansatte i industribedriftene overflødige slik at mange mistet jobben. Forfatteren sammenligner denne perioden med det informasjonssamfunnet vi nå er inne i hvor man nesten daglig utvikler ny teknologi, og nevner at med den farten som organisasjoner i dag forandres blir man som arbeidstaker mer og mer usikker på hva som kommer til å skje med arbeidsmarkedet de neste årene.

På 1950-tallet ble forandring, særlig i markedsføringskretser, sett på som en måte å møte behovene hos interessenter på (Cheney et al., 2004). Organisasjonen skulle være

fleksibel for å kunne møte en stadig skiftende etterspørsel på. Det var også på denne tiden som Kurt Lewin kom med sin trestegsmodell for forandring: ”Unfreezing, change, refreezing” (se for eksempel Alvesson & Sveningsson, 2007; Cheney et al., 2004; Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 1995; Johansson & Heide, 2008; Klein, 1996; Nelissen & van Selm, 2008). Jeg har valgt å bruke de norske ordene ”opptining, forandring, nedfrysing”. (1) *Opptining*: Handlinger som øker viljen til å forandres i organisasjonen. (2) *Forandring*: Handlinger som forflytter organisasjonen mot en ny tilstand av balanse. (3) *Nedfrysing*: Handlinger som stabiliserer og opprettholder den nye tilstanden. Denne har vært omtalt i så og si all litteratur jeg har gått gjennom på området organisasjonsforandring, og kan derfor sies å være like aktuell i dag som for nesten 60 år siden. Modellen har dog den senere tiden blitt kritisert for å være for statisk slik at den ikke anerkjenner de mindre forandringene som stadig foregår i dagens moderne organisasjoner (Johansson & Heide, 2008).

### **2.1.1 Hva er forandring?**

Det fins flere ulike forklaringer og begreper på hva organisasjonsforandring egentlig er, og det fins ingen klar definisjon av hva som er en forandring og hva som ikke er det. Når det gjelder begreper er både *transformasjon* (eng. transformation) (Ströh & Jaatinen, 2001) og *organisasjonsutvikling* (eng. organizational development – OD) (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Flaa et al., 1995; Ströh & Jaatinen, 2001) brukt ved flere anledninger. Førstnevnte begrep er ifølge Ströh og Jaatinen (2001) den innledende fasen til forandring. For at noe skal kunne forandres må det først skje en transformasjon i menneskets kropp og sjel for å fylle det med forpliktelse og motivasjon i forkant av forandringen. Sistnevnte begrep kan derimot sees som noe større enn en organisasjonsforandring. Jim Grieves definerer begrepet organisasjonsutvikling som:

“A long-range effort to improve an organization’s problem solving and renewal process through collaborative management of organization culture and with the assistance of a change agent or catalyst guided by an emerging theory and technology of applied behavioral science and especially with a methodology of action research” (s. 396).

”Change agent” (heretter referert til som forandringsagent) definerer han som ekspertens hvis rolle er å identifisere oppgaverelaterte forandringer, enten en intern kvalitetsleder eller en ekstern konsulent. Flaa et al. (1995) deler også Grieves’ syn på organisasjonsutvikling. Som man kan se fins det noe forvirring rundt hvilke begreper som betyr hva. Jeg velger derfor i min oppgave å se bort ifra disse ulike begrepene, og kommer konsekvent til å bruke begrepet organisasjonsforandring.

Dalfelt (2005), Cheney et al. (2004) og Alvesson og Sveningsson (2007) deler alle samme tanker om organisasjonsforandring. Man kan samle deres syn i følgende tabell:

Tabell 1 Forandringstyper

<b>Omfatningsgrad og tidsaspekt</b>	Størrelse på forandringen, hvor mange den omfatter, revolusjonær eller evolusjonær.
<b>Type og innhold</b>	Kulturell (for eksempel endring i arbeidsmåter eller sammensetninger i organisasjonen) eller operativ (for eksempel teknologisk, administrativ eller produktmessig) forandring.
<b>Planleggingsgrad</b>	Planlagt (i kort eller lang tid) eller spontan.
<b>Initiativtaker og kontrollant</b>	Top-down, bottom-up, consensus.

I sammenheng med denne tabellen kan også nevnes Weick og Quinn (1999) og Kitchen og Daly (2002) som bruker uttrykkene *continuous* og *episodic* respektive *continuous* og *discontinuous* change for å forklare en forandrings omfatningsgrad. Jeg har valgt å bruke de norske ordene sammenhengende og episodisk forandring for å forklare uttrykkene. *Sammenhengende forandring* kan bety endring i etterspørsel, ny lovgivning eller den generelle økonomiske tilstanden. Dette er en forandring som ikke krever de aller største tilpasningene, og som ikke nødvendigvis vil påvirke hele organisasjonen i like stor grad. *Episodisk forandring* er derimot et mer dramatisk skifte i organisasjonen, og kan endre det meste ved den organisasjonen som berøres. Sistnevnte ligner mye på Lewins trestegsmodell (se over), og krever en tydeligere respons og mer innovasjon med tanke på kommunikasjonen enn førstnevnte. Et annet syn på forandring finner vi hos Morgan (2006). Han mener at små, men kritiske endringer ved de rette tidspunktene kan føre til større endringer som kan gi helt nye utslag. Han kaller dette

”sommerfugleeffekten” (s. 260). Jeg mener at den forandringen som KLP gjennomgår er en episodisk forandring, i og med at man ”røsker opp i” det som er, flytter, og deretter fryser igjen i nye konstellasjoner.

### **2.1.3 Forandringsfaser**

Som nevnt er Lewins trestegsmodell (se over) en mye brukt metafor for organisasjonsforandringer, men ettersom modellen antar et lederperspektiv har jeg kun valgt å nevne den i og med at den er en såpass viktig del av litteraturen rundt organisasjonsforandring. Et mer medarbeiderfokustert syn på forandring finner vi hos Armenakis og Harris (2001). Med medarbeiderfokustert mener jeg at de ansatte i større grad enn i Lewins modell er nevnt og er deltagere i forandringsfasene. Forfatterne deler inn en forandringsprosess i tre faser: *Readiness*, *adoption* og *institutionalization*. I mangel på passende norske ord har jeg valgt å oversette dette med de norske begrepene klargjøring, implementering og opprettholdelse, fordi jeg mener disse begrepene best viser hva de ulike fasene handler om. Med *klargjøring* menes å forberede organisasjonen på den forandringen som skal komme. Et annet mål er også å forberede de ansatte på en slik måte at de blir støttespillere for forandringen. I den andre fasen blir forandringen *implementert*, og de ansatte tar opp de nye arbeidsmetodene eller gjør om det som forandringen har affektert. Selv om forandringen her skal være iverksatt, så er man fortsatt i en prøveperiode, og man kan fortsatt oppleve å møte motstand blant de ansatte. *Opprettholdelse* av forandringen inntreffer når forandringen er blitt en del av den nye hverdagen, og man søker å forsterke forandringen til den er blitt fullstendig godtatt i hele organisasjonen. Forfatterne påpeker også at fasene går i ett med hverandre, noe jeg ser som en viktig forutsetning for å anvende seg av disse begrepene.

## **2.2 Kommunikasjon ved forandringer**

Som nevnt tidligere er den interne kommunikasjonen ved en forandring viktig. Videre følger en oversikt over ulike aspekter ved forandringskommunikasjon.

### **2.2.1 Ulike syn på kommunikasjon ved forandringer**

Det fins flere ulike måter man kan se på kommunikasjon ved forandringer på. Johansson og Heide (2008) og Jabri, Adrian og Boje (2008) har identifisert tre ulike typer som kan sammenfattes i følgende modell:



Modell 1 Ulike typer forandringskommunikasjon

Jabri et al. (2008) mener at ingen av disse ulike kommunikasjonstrategiene er brukbare. Den venstre boksen tar for seg kommunikasjonen kun som en måte å få ut budskapet på, og ikke involvering, mens den midtstilte boksens strategi fokuserer stort sett på involvering, men for lite på budskapet. Med dette mener jeg ikke at den høyre boksen er løsningen. Jeg velger derimot å se på kommunikasjon ved forandringer i form av en sosialt konstruert prosess, fordi jeg anser dette som det nærmeste man kommer et slags likeverdig perspektiv på kommunikasjonen hvor informasjonen kommer fra ledelsen, men hvor det er opp til de ansatte å forstå og tolke initiativet slik at det kan legges til rette for en vellykket forandring. Det er selvfølgelig også viktig at de ansatte får en forståelse av hvorfor en forandring skal gjennomføres, men det er til syvende og sist de ansatte som skal gjennomføre forandringen og tolke den på den måten man selv ønsker og trenger. Forandring oppstår altså som en følge av at mennesker kommuniserer (Cheney et al., 2004). Fokuset ligger på forståelse av hvilke effekter og konsekvenser forandringen kan få for alle berørte, og på meningsskapning (eng. *sensemaking*) av forandringen (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Meningsskapning handler om å gjøre en situasjon forståelig gjennom ord slik at det til slutt kan lede til handling. Det er en essensiell del av organisering som dessverre lett kan bli tatt for gitt (Weick et al., 2005), og det er en sosial prosess som skjer gjennom kommunikasjon. Som kommunikasjonsansvarlig i en slik prosess må man være klar over at det vil bli mange ulike tolkninger ettersom mennesker kommer fra mange ulike bakgrunner.

### 2.2.2 Informasjonsbehov ved forandringer

Det er en rekke behov som skal dekkes både før, under og etter en organisasjonsforandring når det gjelder informasjon og kommunikasjon (Erlie, 2003), men det er ikke dermed sagt at disse kan oppfylles ved å gi mer informasjon. I KLPs tilfelle er det 700 medarbeidere med like mange behov som bør fylles i større eller



mindre grad, og like mange tolkninger av informasjonen. Weick (1995) bruker i denne sammenheng ordet *tvetydighet* (eng. ambiguity). Dette kan igjen deles inn i to deler: *Forvirring* ved at man får for mange tolkninger (krever sosial konstruksjon og kreativitet) og *uvitenhet* grunnet utilstrekkelig informasjon (krever bedre oversikt over situasjonen). For å unngå tvetydighet i organisasjonen gjelder det i førstnevnte tilfelle at informasjonen er klar og tydelig slik at den ikke kan tolkes på ulike måter. I sistnevnte tilfelle bør man merke seg at Weick bruket uttrykket *utilstrekkelig*, og ikke *for lite* informasjon. Med dette mener jeg at det er ikke alltid mengden informasjon det står på, men heller kvaliteten på informasjonen.

All informasjon kan tolkes på ulike måter i forhold til hvordan man stiller seg til forandringen, om man er positiv, negativ eller ”nøytral” (Johansson, 2008). Budskapene må derfor være konsistente og klare, slik at man som ansatt ikke kan misforstå budskapet, og for at man skal forstå nøyaktig hva det handler om (Barrett, 2002). For de ansatte vil det å få både klar og nødvendig informasjon bety at tiden før og under forandringen kan brukes til å arbeide effektivt i og med at man ikke vil kjenne noen større usikkerhet fordi ens eget opplevde informasjonsbehov i stor grad er oppfylt. Ved å unngå tvetydighet kan man ved at alle har samme tanker om det som skal skje også skape en felles ”organisasjonsånd” som kan gjøre at de ansatte kjenner et bånd både til hverandre og til organisasjonen, som igjen kan gjøre overgangen lettere (Elving, 2005).

Det er også ulike behov som dukker opp til ulike tider i en forandringsprosess, og igjen, dette er subjektive oppfatninger. Noen vil vite alt med en gang, mens andre tar det som det kommer. Jeg velger her å trekke inn hvordan man bør kommunisere under en krisesituasjon (Larsson, 2008). Informasjonen skal komme tidlig, være åpen og ærlig, og inneholde alt, det vil si at man ikke skal holde noe tilbake. Dette gjelder dog ikke ting som man som ansatt ikke har rett til å få vite, konfidensielle opplysninger og lignende.

### **2.3 Motstand og usikkerhet**

Som nevnt tidligere er motstand mot og usikkerhet rundt en organisasjonsforandring noe de aller fleste forfattere er enige om at vil oppstå uansett hva det gjelder. Ifølge

Heide & Johansson (2008) virker det også som at ledere tar det for gitt at dette skal oppstå blant medarbeiderne, noe som gjør at medarbeiderne selv før forandringsprosessen er påbegynt blir sett på som motstandere eller sabotører. Dersom ledelsen har disse forutinntatte meningene når man står overfor en forandring kan det tenkes at selv om det egentlig ikke fins motstand der og da, så vil det likevel oppstå fordi ledelsen er så innstilt på at det skal skje at det blir en slags selvoppfyllende profeti. Ledelsen kan heller ikke bare bry seg om hvordan utfallet av forandringen kommer til å påvirke organisasjonen, også det menneskelige aspektet ved en forandring må tas til vare (Parish, Cadwallader & Busch, 2008). Dessverre er det altså mangler i litteraturen når det kommer til hvordan ansatte takler forandringer, og det er derfor vanskelig å si noe om dette. Det kan være tilfeller hvor organisasjonsledelsen har handlet etter alle kunstens regler slik at man har unngått alle former for motstand. Dette er ifølge mange forfattere på området høyst usannsynlig, man vil i de aller fleste tilfeller støte på en eller annen form for motstand og/eller usikkerhet blant dem forandringen berører.

Usikkerhet kan defineres som ”an individual’s perceived inability to predict something accurately” (Milliken, 1987, s. 136). Dette er også den definisjonen Weick (1995) har benyttet seg av. Jeg tolker dette som at det er opp til en selv hvorvidt man kan leve med at man er usikker på noe eller ikke. I uttrykket ”perceived inability” (kan direkte oversettes til oppfattet manglende evne) ligger at man selv *tror* at man ikke kan forstå noe rett.

Motstand kan bli sett på som holdninger eller handlinger som ikke samsvarer med en forandringsleders holdninger eller handlinger (van Dijk & van Dick, 2009). Forfatterne mener også at motstand er et sosialt konstruert fenomen som er identifisert, definert og redefinert gjennom de ulike partenes involvering i forandringen. Bakka et al. (2006) nevner ulike typer av motstand, for eksempel bristende engasjement, motvilje, dårlig stemning på arbeidsplassen, og i de mest ekstreme tilfellene medarbeidere som legger ned arbeidet (streiker) eller som forlater organisasjonen.

Bakka et al. (2006) og Angelöw (1991) har definert et antall ulike nivåer for ansattes handlingsmønster som kan oppstå under en organisasjonsforandring. Disse strekker seg fra ren aksept til ren sabotasje. *Aksept* og *tilpassing* til forandringen er det nivået de

ansatte bør være på for at forandringen skal kunne gjennomføres. Om de ansatte viser *likegyldighet* eller *apati* kan forandringen også gjennomføres, så lenge det ikke bikker over i negative holdninger eller handlingslammelse. Resultatet vil dog sannsynligvis ikke bli særlig vellykket ettersom de ansatte viser manglende interesse, og gjør dermed et minimum av det som kreves. *Passiv* (umoden oppførsel, uvilje mot å lære) og *aktiv* (protesterer, gjør så lite som mulig, gjør feil, ødelegger/saboterer) *motstand* er de to nivåene det er vanskeligst å gjøre noe med, og de det er viktigst å avdekke.

### **2.3.1 Hvorfor usikkerhet oppstår**

Usikkerhet oppstår når det opplevde informasjonsbehovet hos de ansatte ikke blir tilfredsstilt (Erlie, 2003). Jeg bruker uttrykket opplevd informasjonsbehov ettersom dette er ulikt fra person til person. Her kommer rykter og informell kommunikasjon inn i bildet (Elving, 2005; Erlie, 2003; Larsson, 2008). Når det kommer til forandringsprosesser spiller den informelle kommunikasjonen en stor rolle (Goodman & Truss, 2004). En negativt ladet side av informell kommunikasjon er ryktespredning. Med dette mener jeg at informell kommunikasjon i seg selv er både nødvendig og uunngåelig, men at rykter ofte blir sett på som en del av den negative informelle kommunikasjonen.

Ryktespredning oppstår særlig dersom de ansatte føler at ledelsen enten lyver eller ikke sier hele sannheten om hva som pågår (Erlie, 2003). Dette kan ofte vise seg å ha mer innflytelse på arbeidshverdagen enn formell og planlagt kommunikasjon (Larsson, 2008), og nettopp derfor er det så viktig at det opplevde informasjonsbehovet i organisasjonen blir tilfredsstilt. Den mengden av informell kommunikasjon som oppstår i forbindelse med en organisasjonsforandring kan virke som en indikator på hvilken mengde og hvilken type usikkerhet som finnes og på kvaliteten på den informasjon man har fått i forbindelse med forandringen (Elving, 2005, s. 134). Ettersom det er vanskelig, og kanskje umulig, å tilfredsstille informasjonsbehovet, vil man aldri bli kvitt rykter, men i de fleste tilfeller er dette heller ikke ønskelig. Rykter oppfattes ofte som noe negativt, men i virkeligheten er all informell kommunikasjon viktig for å skape nye ideer, og også for arbeidsmiljøet i organisasjonen. Det gjelder derfor at informasjonen er tilrettelagt slik at de ansatte kan starte fruktbare diskusjoner som kan føre til noe godt for organisasjonen som helhet.

### 2.3.2 *Hvorfor motstand oppstår*

Det kan være vanskelig å redusere motstand ettersom alle ansatte i en organisasjon har så mange ulike motiver, interesser og behov (Furst & Cable, 2008). Derfor vil det være interessant å se på *hvorfor* motstand oppstår. Motstand mot forandringer bunner ofte i manglende forståelse for hvorfor forandringen skjer, og at oppførings- eller forberedelsesfasen har vært utilstrekkelig (Erlie, 2003; Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Det er ikke nødvendigvis slik at man er imot forandringen i seg, men heller de effektene og konsekvensene som kan komme ut av den (Bakka et al., 2006; van Dijk & van Dick, 2009). Dette kan for eksempel være at man tror man kommer til å få lavere lønn, mindre kontroll eller endrede arbeidstider. I tillegg kan motstand oppstå dersom man kjenner at forandringen er altfor toppstyrt, og at forandringen på noen måte kan true deler av ens arbeidshverdag (Nurick, 1982). Å involvere de som berøres av forandringen i arbeidet med prosessen antas å være en god strategi for å redusere motstand og å øke de ansattes engasjement i og rundt forandringen (Lines, 2004). Dette viser altså at motstand og usikkerhet ikke kan sidestilles, men at usikkerhet kan føre til motstand.

Kotter og Schlesingers (1979) fire grunner til motstand mot forandring er, på tross av at artikkelen er skrevet for over 30 år siden, like aktuell i dag. Senior (1979) anvender seg også av lignende betegnelser. Disse fire grunnene er: (1) *Egeninteresse rundt forandringen* (en egoistisk holdning hvor man oppfatter at man vil miste goder, oppstår gjerne før forandringen), (2) *misforståelse og mangel på tillit* (man har ikke oversikt over eller misforstår hva som skal skje, ofte et resultat av mangel på tillit mellom de som leder forandringen og den ansatte), (3) *ulik vurdering av forandringen* (ulike oppfatninger hos de ansatte og hos de som leder forandringen om hva forandringen faktisk kan gi, kan oppstå når forandringslederne mener de selv har nok informasjon, men ikke tenker over resten av organisasjonen), og (4) *lav toleranse for forandring* (når ansatte føler de ikke er i stand til å tilegne seg den kunnskapen som kreves for å kunne implementere forandringen). I den sistnevnte grunnen kan også usikkerhet over hva som skal skje ligge til grunn for at man ikke tilegner seg rett kunnskap.

Som man ser fins det mange årsaker til hvorfor man som ansatt motsetter seg en forandring, og det fins helt sikkert flere enn de som er nevnt her. Ettersom ingen mennesker er like, vil ulike personer ha ulike grunner til å skape motstand.

Kompleksiteten i dette gjør det vanskelig å gjennomføre en forandringsprosess uten å møte på noen form for motstand. Når en forandring skal gjennomføres er det viktig at man i organisasjonen kan holde motstands nivået på et minimum. Dette øker sjansen for at forandringsinitiativet lykkes (Elving, 2005). Og det fins metoder som kan hjelpe medarbeidere med å se det positive i forandring (se kapittel 2.4), og noen ganger kan til og med motstand være med på skape en konstruktiv arbeidsprosess og en vellykket forandring.

## **2.4 Metoder for håndtering av motstand og usikkerhet**

Som nevnt i innledningen er den interne kommunikasjonen svært viktig for hvordan utfallet av en organisasjonsforandring blir, og den er også med på å redusere motstand og usikkerhet. Dette er en påstand som det fins enighet om i litteraturen (Erlie, 2003; Goodman & Truss, 2004), men mange organisasjonsledere i dag har ennå ikke innsett at for å kunne gjennomføre en forandring så må man kommunisere effektivt med sine ansatte (Barrett, 2002). For de ansatte hjelper det å vite mest mulig om det man står overfor, og å snakke med andre som er i samme situasjon (Erlie, 2003). Selv om man i en ”status quo”-tilstand kjenner at man vet nok, og ikke har noe stort behov for å vite mer enn man allerede gjør, vil man så fort det skjer en forandring kjenne et økt informasjonsbehov (Ströh & Jaatinen, 2001). Om vi ser tilbake på Johansson og Heides (2008) tre typer av forandringskommunikasjon mener man at ved å se på kommunikasjonen som en sosial prosess kan meningsskapning være med på å redusere usikkerhet som måtte oppstå. I stedet for å se på motstand som noe udelt negativt mener man at dette kan brukes til å skape en dialog og på den måten kunne gjøre noe med motstanden. Ved å få i gang en konstruktiv dialog mellom ledere og ansatte, og eventuelt andre ansvarlige for en forandringsprosess, vil man få fram synspunkter på ting som kan dukke opp før de utvikler seg til å bli et problem, og dermed løse usikkerhet som kan oppstå før forandringsprosessen i det hele tatt er i gang. Som vi skal se videre er dialog et begrep som går hånd i hånd med deltagelse.

### **2.4.1 Dialog og deltagelse**

Dialog kommer fra det greske uttrykket *dialogos*, og kan deles inn i to deler: *Dia* (felles) og *logos* (skape kunnskaper) (Isaacs, 1999). Kjernen i begrepet dialog ligger altså i skapelsen av betydelse og mening. Begrepet dialog kan derfor knyttes til Weicks sensemaking-begrep (se over). Dialog blir ofte sett på som en måte å oppnå konsensus

på, men i alle tilfeller er ikke dette verken mulig eller ønskelig (Simonsson, 2005). En dialog er heller ikke det samme som en diskusjon, den bygger på at man lytter uten motstand, reflekterer over allerede eksisterende normer for å kunne generere nye innsikter, og man søker å skape nye kunnskaper (Isaacs, 1999). I en forandringsprosess kan en dialog derfor anvendes for å avdekke eventuell motstand og usikkerhet. På den måten får de ansatte kommet med sine meninger, og dialogen kan anvendes på en konstruktiv måte for å muliggjøre en vellykket forandring. Et annet argument til hvorfor en dialog med de ansatte bør anvendes i starten av en forandringsprosess er at dialogen ikke er ment å skulle rette opp i feil som allerede er gjort, til det må det mer enn dialog til. I stedet skal dialogen forandre hele prosessen slik at feilen kan unngås helt og holdent (Isaacs, 1999).

Bruhn, Zajac og Al-Kazemi (2001) kom i sin undersøkelse fram til at det å la de ansatte delta i planleggingen av en organisasjonsforandring kanskje ikke er udelt positivt. Forfatterne peker på at man som ansatt regner med at dersom man får lov til å delta i en slik prosess, så tror man at det dreier seg om en ”quick fix” på deres eget virksomhetsnivå (s. 221). De så også på hvorvidt det er moralsk riktig å la de ansatte være med i planleggingen, i forhold til hvilke av de ansatte som skulle eller ikke skulle få delta. Noen er mer interessert i ansvar og å ha mulighet til å påvirke enn andre, og dersom noen av de som roper høyest hele tiden får sine synspunkter gjennom vil dette kunne skape misnøye blant de ansatte som ikke har fått være med, selv i de situasjonene hvor dette er deres eget valg. Undersøkelsen utført av Bruhn et al. indikerte også at det fins størst deltagelse i slutten av en forandringsprosess når forandringen faktisk skal implementeres, og lite deltagelse i planleggingsprosessen (s. 218), noe som kan bety at denne delen er mer lukket for påvirkning utenfor ledergruppen, og at folk blir mer og mer interessert jo nærmere implementeringsfasen man er. På tross av disse funnene, og at forfatterne nevner en rekke utfordringer for hvordan deltagelse kan fungere effektivt, så kommer de fram til at deltagelse i forandringsprosesser, når det blir gjort på rett måte, er en effektiv måte å få de ansatte med på laget.

Grunig og Hunt (1984) har satt opp en oversikt over ulike public relations-modeller som også kan overføres til kommunikasjon ved en forandringsprosess. Ved en organisasjonsforandring vil det være nyttig å anvende seg av en *symmetrisk toveis-*

*modell* (s. 22). Denne gjør at ledere og medarbeidere blir stilt overfor hverandre som to likeverdige parter hvor de ansatte har en like stor mulighet for å komme med synspunkter som det ledelsen har. Det ligger også et sannhetskrav i modellen. Dessverre kan det virke som om dette ikke skjer så ofte ved forandringer som kanskje kunne vært ønskelig for de ansatte. Ledere anvender seg heller av en *informasjonsmodell* (s. 22) som antar et top-down-perspektiv, som igjen kan føre til motstand fra de ansatte fordi man ikke får muligheten til å komme med tilbakemeldinger om hva man mener om det som skal skje. Å tro at en ren symmetrisk kommunikasjonsmodell kan brukes er vel noe av en utopi, men jo nærmere man kommer en slik, jo lettere er det å tro at forandringsinitiativet (som jo oftest kommer fra ledelsen) kan lykkes.

Når det gjelder de ulike delene i en deltagelsesprosess har Creighton (2005, s. 9) delt det inn etter følgende: (1) Informere, (2) lytte, (3) oppfordre til problemløsning, og (4) utvikle avtaler. Forfatteren påpeker også viktigheten av at informasjonen må være tilrettelagt. Det er vanskelig for de som skal delta i noe å gjøre dette uten å ha fullstendig og objektiv informasjon slik at man kan gjøre seg opp sin egen mening om det man skal delta i.

Forandringer hvor medarbeiderne har en stor grad av medvirkning og engasjement kan være både inspirerende og motiverende. Særlig på individnivå har kommunikasjon blitt sett på som en grunnleggende faktor for å få ansatte til å forstå både behovet for forandring, og de personlige effektene som kan komme ut av forandringen (Goodman & Truss, 2004). Vi handler i forhold til hvordan vi oppfatter en situasjon, derfor er forståelse for forandringen en viktig del som påvirker forandringsprosessen og utkommet av den (Dalfelt, 2005). Dersom medarbeiderne føler seg ivaretatt og behandlet på en bra måte både før, under og etter forandringen er det større sannsynlighet for at gjennomføringen vil gå smidigere enn dersom tilfellet er det motsatte.

#### **2.4.2 Hvem skal delta?**

Alvesson og Sveningsson (2007) påpeker viktigheten av at de som skal omfattes av en forandring også bør ta del i planleggingen av den, og i sin studie konkluderte Nurick (1982) med at de som aktivt deltok i planlegging og gjennomføring av en

forandringsprosess opplevde større psykologiske fordeler i forhold til jobbrelevante beslutninger og mer positive holdninger til det som skulle skje. Dunphy (2000) sier at jo fler hjerner som holder fokus på den forandringen man skal gjennom, jo bedre er det, men dette gjelder dog kun dersom disse hjernene har den kunnskapen som trengs og muligheten til å bidra effektivt til forandringsprosessen. I andre tilfeller blir det for mange mennesker uten den rette kunnskapen som skal være med og ta beslutningene, noe som vil ødelegge mer enn hjelpe gjennomføringen av forandringsprosessen.

Hvor mange som skal eller bør ta del i en forandringsprosess er vanskelig å svare på. Angelöw (1991) har delt dette inn i tre ulike forandringsstrategier. Den toppstyrte, den representative og den delaktige forandringen. Der den første og den siste innebærer involvering av ”ingen” eller ”alle”, går *den representative forandringsstrategien* ut på at representanter fra en organisasjons ulike grupper eller virksomheter danner en prosjektgruppe som skal ha ansvaret for forandringen. Denne gruppa skal være med i alle fasene av forandringen. Etter hvert som forandringen skrider fram får de ansatte fortløpende informasjon om hva som skjer. Selv om Angelöw (1991) mener at det beste for en forandring er at alle deltar, mener jeg at dette ikke bør være tilfelle i alle situasjoner. Når det gjelder for eksempel nedskjæringer (Cheney et al., 2004) vil man ikke alltid at de som blir berørt skal vite alt om prosessen. I slike situasjoner er det høyst usannsynlig at de ansatte vil bli med på laget uansett hvor god kommunikasjonen er, og man vil med stor sikkerhet møte motstand og negative holdninger uansett hva man gjør.

Jeg stiller meg bak sistnevnte forfattere, og mener også at den representative strategien er den mest egnede. Ved å anta dette synet på forandringer kan man la noen personer delta (for eksempel opinionsledere eller tillitsvalgte som kjenner mange i organisasjonen), og samtidig unngå at for mange involverte fører til en ineffektiv forandringsprosess (ved at man aldri får bestemt noe fordi alle skal si sin mening).

### **2.4.3 Budskap**

Budskapet skal i en forandringsprosess blant annet spre en visjon for forandringen, redusere usikkerhet og gjøre forandringen så enkel som mulig å forstå for de ansatte (Goodman & Truss, 2004). Innholdet i det man skal kommunisere dreier seg om informasjonen som skal formidles til de ansatte både før, under og etter forandringen



(Goodman & Truss, 2004), men det handler også om den informasjonen som kommer *fra* de ansatte, som jeg anser som vel så viktig. En mulighet for de ansatte til å kunne komme med tilbakemeldinger er bra, både i forhold til at de ansatte kan kjenne seg delaktige i prosessen, og for at de som skal lede forandringen kan få en mulighet til å se hva som fungerer og ikke fungerer med forandringen (Kitchen & Daly, 2002).

Kitchen og Daly (2002) har også identifisert hva slags informasjon de ansatte *må* få vite (informasjon som direkte dreier seg om deres jobbhverdag), *bør* få vite (informasjon som dreier seg om organisasjonen, for eksempel endringer i ledelsen) og *kan* få vite (relativt uviktig informasjon og sladder). Man kan tenke seg at førstnevnte type bør komme fra nærmeste leder med personalansvar, ettersom det er disse som først og fremst har noe å gjøre med de ansatte i det daglige. Denne bør så langt det er mulig skreddersys, enten til hvert enkelt individ eller til en gruppe for å sikre at alle har samme forståelse av informasjonen. Her kan man gjerne anvende seg av en dialog, eventuelt gruppesamtaler med små grupper som er i samme situasjon. ”Bør-informasjonen” kan være informasjon til allmennheten som kan komme fra den øverste ledelsen. Den siste typen av informasjon består ofte av det man kan kalle informell kommunikasjon, og oppstår uavhengig av hvilket nivå man er på og ofte også på tvers av grupper og avdelinger.

## 2.5 Oppsummering

Som man kan se ut fra den ovenstående litteraturgjennomgangen er internkommunikasjon essensiell når det kommer til forandlingsprosesser. Dersom det fins store brister i denne er det stor sannsynlighet for at forandringsinitiativet vil mislykkes. En organisasjonsforandring er også svært kompleks i og med at det fins så mange ulike holdninger i en organisasjon, og det er nærmest en umulig oppgave å både avdekke og ta hensyn til alle ansattes ulike, personlige oppfatninger av hva man skal gjøre, hvorfor man skal gjøre det, og hvilken påvirkning forandringen vil ha på ens arbeidshverdag (Simonsson, 2008). Informasjonsbehovet er også svært ulikt hos ulike personer, noe som gjør det ekstra vanskelig å skulle dekke alles behov. Derfor bør man hele tiden streve etter å ha en likeverdig kommunikasjon med alle medarbeidere ettersom det til syvende og sist er disse som skal gjennomføre forandringen på ”grasrotnivå”. Hvis ikke medarbeiderne er med på laget er det nærmest umulig å skulle

gjennomføre en organisasjonsforandring. En måte å få de med på laget på er å benytte seg av deltagende metoder hvor både ledere og medarbeidere kan få komme med innspill og tilbakemeldinger på det som skal skje. På den måten får man som ansatt den informasjonen man trenger for å kunne tilpasse seg best mulig til forandringen, og kanskje også til å bidra med for eksempel kunnskap eller arbeidskraft som kan være til nytte for organisasjonen som helhet før, under og etter organisasjonsforandringen.

Med bakgrunn i denne litteraturgjennomgangen vil jeg nå gå inn i metode- og analysedelen hvor nettopp disse spørsmålene står i sentrum.

# 3 Fremgangmåte

---

*I dette kapitlet kommer en gjennomgang av metodevalg i oppgaven, samt en gjennomgang av organisasjonen jeg har valgt for undersøkelsen.*

## **3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt**

I min undersøkelse har jeg vært ute etter å belyse hvilke holdninger og tanker som eksisterer hos mennesker som står overfor en omfattende organisasjonsforandring. Jeg ville få fram hvordan kommunikasjonen rundt en forandringsprosess tolkes av de som berøres for å avdekke eventuell motstand, og deretter undersøke hvordan intervjuobjektene mente at kommunikasjonen rundt forandringsprosessen ble gjennomført. Oppgaven antar derfor et sosial-konstruksjonistisk utgangspunkt som tilsier at virkeligheten er sosialt konstruert, og at all kunnskap er knyttet til våre sosiale konstruksjoner (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Med dette mener jeg at det er ikke lagt gitte føringer for hvordan man skal handle, og at en ansatts egen oppfatning av situasjonen kommer fram gjennom samhandling og meningsskaping<sup>3</sup>. Det er opp til hver enkelt ansatt å tolke forandringen slik denne finner det best, og det er disse tolkningene som ligger til grunn for resultatene av undersøkelsen.

## **3.2 Valg av metode**

I min studie av KLPs forandringsprosess har jeg ansett at det var riktig å bruke kvalitative intervjuer som undersøkelsesmetode. Trost (1997) anser at dette er metoden man bør benytte seg av når man er ute etter å forstå menneskers måte å resonnerer eller reagere på. Intervjuer er også en måte å reflektere og fortelle om hendelser med den hensikten å forstå hva man er med på (Thomsson, 2002). Kvalitativ metode generelt kjennetegnes av en nærhet til det som skal studeres (Holme & Solvang, 1997), noe jeg anser som viktig i en slik undersøkelse som denne hvor man søker å fram holdninger

---

<sup>3</sup> [http://www.snl.no/sosial\\_konstruksjonisme](http://www.snl.no/sosial_konstruksjonisme)

og tanker om sin egen arbeidsplass. Denne metoden krever også at man kan veksle mellom et indre og et ytre perspektiv, og man skal både kunne forstå og forklare det som undersøkes (Alvesson & Sköldbberg, 2008; Holme & Solvang, 1997).

Kvalitative intervjuer spesielt har den styrken at den ligner en hverdagslig situasjon og en vanlig samtale, noe som gjør at den som intervjuer i minst mulig grad styrer intervjuobjektene. Det er heller de som skal lede samtalens utvikling innenfor de rammene som intervjueren har satt (Holme & Solvang, 1997). For å få fram holdninger og tanker i forhold til motstand og usikkerhet så jeg det derfor som nødvendig å gjennomføre en litt mer dyptgående undersøkelse hvor muligheten for dialog og diskusjon de ansatte i mellom ble mulig. Ved slike intervjuer er det også lettere for begge parter å forklare både ved hjelp av ord og kroppsspråk hva som faktisk menes, og dette minsker også risken for å misforstå hverandre.

Jeg valgte gruppeintervjuer som hovedmetode framfor individuelle intervjuer for å få i gang en diskusjon om de ulike temaene som har vært aktuelle i KLP i denne prosessen. På denne måten fikk jeg mulighet til å snakke med flere personer som kunne utfylle hverandre med tanke på kunnskap om og meninger rundt forandringen. Gruppeintervjuer kan ha den svakheten i forhold til enkeltintervjuer at man ikke får fram de aller mest dyptliggende tankene hos intervjuobjektene fordi man ikke vil si noe negativt verken om noen andre i intervjuene eller om andre i organisasjonen (ledere eller kolleger). I dette tilfellet var det ikke nødvendig å få fram veldig personlige meninger ettersom forandringen dreier seg om hele organisasjonen og berører alle like mye. Derfor anså jeg det som riktig å anvende meg av gruppeintervjuer. Jeg valgte dog å gjøre enkeltintervjuer med de to lederne jeg intervjuet, fordi deres uttalelser kom fram i kraft av deres posisjon som henholdsvis prosjektleder og kommunikasjonsdirektør.

### **3.3 Intervjuene**

Jeg har gjennomført seks gruppeintervjuer med tre eller fire ”vanlige” ansatte fra samme virksomhetsområde i hver gruppe. Etter gruppeintervjuene valgte jeg også å gjøre enkeltintervjuer med lederen for flytteprosjektet (heretter kalt prosjektleder) i tillegg til kommunikasjonsdirektøren for å få kommentarer til de svar jeg hadde fått av

de ansatte for å se om det fins likheter eller motsetninger i ledelsens hensikt og de ansattes oppfatninger. Totalt har jeg snakket med 19 medarbeidere, prosjektleder og kommunikasjonsdirektør.

### **3.3.1 Utvalgsstrategi**

I denne undersøkelsen har jeg valgt å intervju personer fra ulike virksomhetsområder innenfor KLP. Ettersom jeg har valgt et medarbeiderperspektiv i oppgaven har jeg valgt å ha hovedfokus på medarbeiderne i undersøkelsen, fordi det er deres synspunkter og tanker jeg vil få fram. KLP har totalt cirka 700 ansatte. Jeg har valgt å se bort ifra de ansatte som ikke er lokalisert i Oslo, på grunn av geografisk avstand og fordi disse ikke blir direkte berørt av forandringen.

Ettersom jeg ikke har gjort utvalget selv (dette er gjort av en av KLPs HR-ansatte med god kjennskap til personalet) har jeg ikke kunnet si noe om sammensetningen av gruppene. Det har vært et lite overtall av kvinner, noe jeg ikke mener har hatt noe å si for resultatet. Det har ellers vært jevnt fordelt i forhold til kjønn og antall år i selskapet. Jeg har intervjuet grupper fra fire ulike virksomheter i tillegg til to ”konsernovergripende” grupper. Dette gjorde jeg for å se om det har vært ulik kommunikasjon på konsernnivå og virksomhetsnivå. Alle gruppene er like berørt av forandringen i og med at alle skal flytte til de nye lokalene.

Selv om jeg i utgangspunktet ikke har hatt noe å si med tanke utvalget har jeg likevel kunnet kommet med innspill til hvordan jeg ville at sammensetningen skulle bli, og disse ønskene har også blitt tatt til vare. Jeg har derfor vært godt fornøyd med hvordan utvalget ble.

### **3.3.2 Intervjuguide**

Når det gjelder intervjuguider som er brukt under intervjuene så valgte jeg å benytte meg av tre ulike: en for gruppeintervjuene (vedlegg 1), en for intervjuet med prosjektlederen (vedlegg 2), og en for intervjuet med kommunikasjonsdirektøren (vedlegg 3). Intervjuguidene er formet etter en *semistrukturert karakter* (Denscombe, 2000), det vil si at den som intervjuer har et antall temaer og spørsmål det tas utgangspunkt i, men rekkefølgen på disse spiller ikke noen større rolle. Det viktigste er å få intervjuobjektene til å utvikle sine resonnement. Intervjuerens oppgave blir derfor

å få svar på de spørsmålene som finnes, men samtidig være fleksibel når det kommer til når svarene kommer. De to sistnevnte intervjuguidene har færre spørsmål og er mindre fastlagt og strukturert enn de andre. I intervjuet med prosjektlederen var det tidsaspektet som spilte inn, vedkommende hadde kun en halvtime til rådighet, derfor valgte jeg å fokusere på det viktigste som kom fram i gruppeintervjuene. Når det gjaldt kommunikasjonsdirektøren så har vedkommende ikke hatt så mye å gjøre med forandringsprosessen direkte, intervjuet er dermed tatt med for å kunne få et innspill på den kommunikasjonsinnsatsen som er gjort.

### ***3.3.3 Gjennomføring***

Intervjuene ble utført i KLPs lokaler i Paleet og i Holbergs terrasse i Oslo i løpet av uke 16, 2010. Jeg tok opp intervjuene ved hjelp av lydopptak på egen pc (med unntak av to gruppeintervjuer hvor utstyret sviktet, og enkeltintervjuene, hvorpå jeg skrev ned sammendrag under og etter intervjuene), og transkriberte senere disse. Ettersom det var gruppeintervjuer hvor det hendte at flere personer snakket samtidig har jeg under transkriberingen valgt å fokusere på personen som hadde ordet og å bortse fra enkelte ”fyllord” som ikke har hatt noe å si for resultatet. Gruppeintervjuene varte i mellom 45 minutter og en time, og da jeg gjennomførte de siste intervjuene kom det klart fram at tidsbruk og antall intervjuer var tilstrekkelig i og med at stort sett de samme synspunktene kom opp i alle intervjuene.

En svakhet ved å ta opp på pc viste seg å være nettopp det at utstyret sluttet å fungere midt under to av intervjuene. Heldigvis hadde jeg tid rett etter intervjuene til å skrive ned sammendrag mens det fortsatt lå friskt i minnet. Jeg fikk derfor også skrevet ned dersom det var nye eller særdeles viktige oppdagelser eller synspunkter med en gang.

## 4 Empiri, analyse og tolkning

---

*Med metodekapittelet som utgangspunkt vil jeg nå presentere undersøkelsen, samt vise analysen og hvordan jeg har tolket resultatene. Jeg gjør dette i en og samme del for å vise en sammenheng i hvordan jeg har tenkt.*

### 4.1 Forandringskommunikasjon i KLP

Som nevnt i kapittel 1.5 er den forandringen KLP er inne i ganske omfattende. På tross av at den er såpass stor har det i stor utstrekning vært én ting som alle jeg har pratet med har vært skeptiske til: Åpent landskap. Som nevnt i innledningen har man til nå stort sett holdt til i egne cellekontorer eller i små kontorlandskap med opp til seks ansatte eller der omkring. Det at man nå skal inn i det mange kanskje vil se på som definisjonen på åpent landskap, store rom med åpne flater og høyt under taket, er noe som opptar hele selskapet. Dette ga seg uttrykk i intervjuene ved at det var det første alle tok opp og var enige om. Dette har tydelig vært en kilde til frustrasjon og usikkerhet i større eller mindre grad i store deler av organisasjonen. I tillegg har det vært stilt spørsmålstegn til hvordan man har gjennomført såkalte ”workshops” i forbindelse med plassering i bygget, møbler og lignende. Man lurer på om hvorvidt disse faktisk har ligget til grunn for beslutningene som er tatt, eller om dette har vært gjort mest som en plikt. På spørsmål om det ikke var noe annet som opptok folk så kom det tydelig fram at disse temaene var det alle var enige i at var de store samtaleemnene, og som jeg derfor fant det naturlig å fokusere på.

Det har fra ganske tidlig i prosessen av eksistert en kommunikasjonsplan som tar for seg både interne og eksterne interessenter, og som har inneholdt blant annet informasjon om hvem som skal informeres, gjennom hvilke kanaler, på hvilke tidspunkter og andre viktige ting. I det utkastet jeg har fått tilgang til er det identifisert en del ulike tiltak som alle ser ut til å være gjennomført. Dette utkastet er dog fra begynnelsen av februar, og jeg har ikke hatt tilgang til noen oppdatert plan, så det er

vanskelig å si noe om hvorvidt det har vært gjennomført flere tiltak enn de som var krysset av for på daværende tidspunkt.

#### ***4.1.1 Beslutning om flytting***

Selve beslutningen om at man skulle flytte ble tatt for omtrent fire år siden. Denne beslutningen var det ingen i gruppene som helt visste hvordan ble tatt, men man regner med at dette kom fra øverste hold. Dette bekreftet også senere prosjektlederen. *Hvorfor* man skulle flytte var dog en ganske annen sak, noe jeg vil komme tilbake til senere. De ansatte ble invitert til å være med på en spørreundersøkelse som skulle ta for seg hvor man skulle flytte. Av de rundt 700 ansatte besvarte omtrent 300 undersøkelsen. Her kunne man velge mellom alternativer for hvor man ville flytte. Og blant alternativer som Lysaker, Kolbotn og Fornebu falt valget på Bjørvika i Oslo sentrum. På spørsmål om dette var det mest ønskede alternativet var det generell enighet i og blant gruppene om at dette var det beste valget med tanke på transport og beliggenhet. (Bjørvika ligger ved Oslo S, som er Oslos sentrale knutepunkt for all kollektivtransport.) I intervjuet med kommunikasjonsdirektøren ble det også nevnt at noe av grunnen til at det ble Bjørvika var ”lokalisering, lokalisering, lokalisering”, og at det skulle være en felles preferanse for alle ansatte at man skulle flytte til et sted sentralt i Oslo. Denne beslutningen ble tatt i mars 2007. Allerede her ble det gitt inntrykk av at medarbeiderne skulle inkluderes i beslutningsprosessene i større eller mindre grad, og at deres meninger faktisk ble tatt hensyn til når det gjaldt plassering av det nye bygget.

#### ***4.1.2 Forberedelser i organisasjonen***

Når det gjelder Armenakis og Harris' (2001) tre faser for forandring (klargjøring, implementering og opprettholdelse) så er det vanskelig på dette tidspunktet å si noe om hvordan de to siste fasene, som jo finner sted under og etter forandringen, har gått. Selv om dette er en langvarig prosess så mener jeg at implementeringsfasen først starter når man er på plass i det nye bygget, og man skal begynne å venne seg til nye arbeidsformer og systemer. Klargjøringsfasen har derfor vart i lang tid. (Jeg tar et lite forbehold her ettersom det er vanskelig å si noe om hvor lang tid dette har tatt, når man har begynt selve klargjøringsprosessen, og om den faktisk slutter i det flyttebilen går fra det gamle til det nye huset, og man skal starte implementeringsfasen.) De som leder forandringen har hatt god tid på seg til å forberede for flytting, og de ansatte har hatt god tid til å sette seg inn i hva en slik flytt innebærer. Men som nevnt i teorikapittelet



innebærer klargjøring ikke bare å forberede organisasjonen slik at den kan fungere som helhet så fort man kommer på plass. Man skal også forberede de ansatte på en slik måte at deres holdninger til forandringen blir positive. Her kan det virke som det har funnets mangler i KLPs forandring. Som nevnt var det ulike meninger om hvorfor man skulle flytte, som for eksempel

”1: Det er jo for å samle Oslo-kontorene.

2: Og at vi blir flere og flere, og at vi trenger mer plass.” *Intervju 6*

eller

”[...] Også er det vel ingen som har sagt det, men jeg tenker kanskje at det er litt for moro skyld også, å samle oss i noe som heter KLP-bygget, at man får en mer prestisjefyllt plass og litt mer synlig, det kan jeg også tenke meg at har noe å si, selv om ingen har sagt det direkte til meg.” *Intervju 2*

Dette kan tyde på at det har vært mangelfull kommunikasjon når det kommer til hva som er det faktiske budskapet for flyttingen. Prosjektlederen nevner effektene ”økt samhandling, fleksibilitet og kompetansedeling” som bærebjelker for flyttingen, men ingen av gruppene nevnte stort om dette. Etter min mening er dette absolutt et budskap som burde vært kjent blant de ansatte. Dette kunne i så fall ført til en mer positiv holdning blant de ansatte.

#### **4.1.3 Formidling av budskap**

Klargjøringsfasen kan som nevnt settes i sammenheng med flyttebudskapet hos KLP. Det var ingen som kunne gi noen tydelig forklaring på hvilke budskap man trodde ledelsen hadde ønsket å formidle. De fleste mente at budskapet var det samme som årsakene til at de skulle flytte.

En annen del av budskapsdelen som jeg etter intervjuene ser ikke har kommet godt nok fram er at det ligger mer bak en flytteprosess enn bare den fysiske flyttingen. Det handler om å endre arbeidsmåter og organisasjonskultur, samarbeid med nye avdelinger og andre personer enn man er vant med fra tidligere, og en bedre dynamikk i organisasjonen. Dette kom fram i intervjuet med kommunikasjonssjefen, men ble

ikke tatt opp i noen av intervjuene med de ansatte. Jeg mener dette er positive konsekvenser av det å flytte, og ved å kommunisere disse bedre ut kunne man kanskje unngått noen av de negative holdningene som har eksistert.

Slik jeg ser det er årsakene til flyttingen og budskapene i stor grad det samme. Med dette mener jeg at en budskapsstrategi (jfr. Larsson 2008) bør bygge på å formidle nøyaktig hvorfor en forandring skal skje, og å gjøre dette ved å bruke ord og termer som faktisk kan måles. For eksempel er økt effektivitet noe av grunnen til åpent landskap. Men da stilte folk seg spørsmålet om hvordan man kan måle effektivitet. Et slikt budskap skal man derfor være forsiktig med å formidle, og man bør heller bruke mer konkrete termer som enten kan måles i tall eller ved bruk av andre håndfaste målestokker.

I KLPs situasjon har det vært ulike oppfatninger om hva grunnen til flyttingen er. De fleste er inne på det når de sier at det er på grunn av plassmangel og den fysiske biten, men det var ingen oppfatning om at det var mer som lå bakom. I intervjuene med kommunikasjonsdirektøren og prosjektlederen var det økt samhandling, fleksibilitet og kompetansedeling (igjen kommer spørsmålet om hvordan man måler dette) som ble nevnt i forbindelse med budskap. Dette tyder på at man har kommunisert ut hva budskapet er, men man har ikke vært tydelig nok med å si at disse også ligger til grunn for forandringen, ikke bare den fysiske plassmangelen,. Dette kan settes i sammenheng med Armenakis og Harris' (2001) "aktiv deltagelse"-metode for å spre budskap. Utfordringen har vært å vise hva budskapene faktisk er, og prosjektlederen nevnte også at en av deres største utfordringer hadde vært å nå ut til folk.

Når det gjelder målet om kompetansedeling i organisasjonen, så var det en av de tingene som kommunikasjonsdirektøren tok opp i intervjuet: Hvor viktig det faktisk er å beholde den kompetansen man har. KLP er et selskap hvor det er mange ansatte som jobber med veldig mange ulike saker, og hvor mange av stillingene ikke er noe man kan utdanne seg til. Man kan for eksempel ikke ta en grad i pensjonsrådgivning på samme måte som man kan med lærer eller lege. Kompetansedeling har derfor noe å si på flere områder, og målet er derfor også å forsøke å beholde så mange av de ansatte som mulig. Prosjektlederen mente at det ikke var kommet fram at noen hadde truet med å forlate organisasjonen. Om det er fordi det ikke har forekommet eller om det er fordi

at ingen har snakket høyt om det (noen intervjupersoner mente at de kanskje hadde hørt noe, men har ikke tatt det alvorlig) er det vanskelig å si noe om. Jeg velger derimot å trekke konklusjonen at de aller fleste er klare for å tilpasse seg de nye arbeidsformene fordi det er dette som har kommet fram i intervjuene.

#### ***4.1.4 Invitasjon til dialog og deltagelse***

Ved å ta i bruk dialog kan de ansatte få luftet sine tanker for andre, og finne ut om hvorvidt man har forstått ting rett eller ikke. På den måten kan man få svar på de funderinger man sitter med. Dialog betyr heller ikke bare at man skal få sjansen til å komme med sine synspunkter, det innebærer også at man skal lytte til andre, og på den måten gradvis slippe tak i de protester man selv sitter med (Isaacs, 1999). Dialog er også en måte å sikre kompetansedeling i organisasjonen på, ved at man utveksler erfaringer på tvers av grupper, nivåer og virksomhetsområder. Dette gjør at dialogen kan bli fruktbar, at man får fram ulike syn på tingene, og at man senere kan anvende dette i sin egen forståelse av det som skjer. Dialog er også en måte å drive meningsskapende prosesser på.

Et stort tema som intervjuobjektene tok opp var hvordan ledelsen hadde gått fram i forhold til noen såkalte workshops som fant sted i begynnelsen av 2008. I disse workshopene skulle man blant annet komme med forslag til hvordan man kunne tenke seg å sitte, hvor man ville sitte og andre ting som berørte ens egen arbeidshverdag. Dette var ledelsens måte å invitere de ansatte til å delta. Men da beslutningene i kjølvannet av disse samlingene ble tatt viste det seg at beslutningene sannsynligvis allerede var fattet da disse samlingene ble gjennomført, noe som gjorde at noen satt igjen med en ”ført bak lyset”-følelse, mens andre kjente seg irriterte på at de hadde brukt så mye energi på noe som allerede var besluttet. Når det er så mange som skal mene noe så kan ikke alle få viljen sin, og det fins allerede naturlige retningslinjer som er lagt i og med at det nye bygget ser ut på et visst sett. Eller som en ansatt sa det:

”Du kan ikke utforme på hvilken som helst måte da. Og det at du får frie tøyler da blir litt gærent, man skulle vært litt tydeligere. Jeg tenker at mange kanskje føler at det var litt tullede da, liksom å sitte der og fantasere om åssen man skal sitte og så blir det jo ikke sånn i det hele tatt, og det visste vi jo egentlig på forhånd på en måte.” *Intervju 5*

Andre ga uttrykk for at det føles som om man har blitt lurt, og at man føler at ledelsen tror at man er dumme.

”A: [...] Vi er ikke dumme lissom, vi skjønner at det er ikke vi som bestemmer.

B: Det er noe av det dummeste de kan gjøre, å si at noe gjøres på grunn av en ting, også er det noe annet, og alle skjønner det likevel. For da undergraver de intelligensen til folk, og det er fryktelig dumt, for da får de en negativ holdning med en gang.” *Intervju 4.*

Disse reaksjonene kan speiles i et utsagn som kommunikasjonsdirektøren ga om at det er positivt å ha en forholdsvis flat organisasjonsstruktur, men det kan vise seg å bli en risiko ved å ha en for *åpen* struktur. Da risikerer man at man opplever slike situasjoner som folk oppfatter som unødvendige fordi forandringsagentene gjør det for å følge læreboka for å ikke kunne bli tatt for å ikke ha involvert folk.

Det inntrykket jeg sitter igjen med etter å ha gjennomført undersøkelsen er at de som i større eller mindre grad har vært med i planleggingen (for eksempel gjennom en såkalt kaffe- eller kunstgruppe, som har skullet bestemme hva slags kaffe og hva slags kunst som skal være i det nye huset) har en mer positiv holdning til forandringen, ettersom disse har fått mer informasjon enn de som ikke har vært med på noen som helst måte. Dette støttes av Nurick (1982) som sier at deltagelse i en forandringsprosess gjør at man kjenner mer personlig kontroll, man kjenner mer tillit til ledelsen, og man får som nevnt mer kunnskap om forandringen. Dette kan igjen være med på å redusere Kotter og Schlesingers (1979) årsak til motstand i form av misforståelse av hva som skal skje.

#### **4.1.5 Diskusjon om ”skinndemokrati”**

Ifølge Simonsson (2008) kan en såkalt *skinndialog* (s. 189) oppstå når lederne og medarbeiderne har ulike oppfatninger om hva de ansattes deltagelse i en forandringsprosess skal lede til. Dette har vært tilfelle i KLPs forandringsprosess. Mens de ansatte trodde at grunnen til at det ble arrangert workshops var at de skulle få ha noe å si hva gjaldt beslutningene, har de ansatte i stedet oppfattet at beslutningene allerede var tatt, og at workshopene ble arrangert kun for å følge læreboka. En respondent uttrykte blant annet at ”skinndemokrati er verre enn å ikke ha noe” (intervju 2), og mener

at disse workshopene var bortkastet tid i og med at det ikke hadde noe å si for beslutningene uansett. I intervjuet med kommunikasjonsdirektøren kom det dog fram et argument for hvorfor det noen har kalt for skinndemokrati faktisk er bedre enn ikke noe demokrati. Selv om man i disse workshopene kanskje ikke hadde så mye å si angående beslutningene, så har man likevel fått avdekket noen utfordringer som har blitt tatt hensyn til, men som man som ansatt ikke har tenkt over eller har tatt som en selvfølge. Hadde man ikke gjennomført noe slikt så hadde det blitt sett på som feil og som lite inkluderende av ledelsen også. Men som alt annet er dette subjektivt, og det kommer helt an på hva slags holdning man allerede har til prosessen.

På spørsmål om det faktisk hadde vært bedre om det ble gjort klart at beslutningen var tatt, så er det en tydelig følelse blant alle gruppene at det hadde nok vært det beste, for da slipper man å sitte igjen med en følelse av at man ikke har blitt tatt på alvor eller at man har kastet bort tid på unødvendige saker. Slike dårlig gjennomførte prosesser kan være skadelig for organisasjonen som helhet, og man kan risikere å miste viktige medarbeidere som følger av det. Dette bør man derfor unngå ved å være klar og tydelig i sitt budskap om hva som er meningen med slike samlinger, og å være åpen om det i etterkant dersom disse samlingene ikke har bidratt med noe eller fungert slik som man hadde håpet.

#### ***4.1.6 Valg av involverte***

I en slik prosess som KLP er inne i så er det umulig å involvere alle. Med 700 ansatte får man like mange meninger om alt som skal gjøres, og det vil ikke være et mål å skulle få alle disse med. Derfor anser jeg at KLP har antatt en *representativ forandringsstrategi* (Angelöw, 1991). Diskusjonen om involvering av de ansatte er både vanskelig og aktuelt. KLP har forsøkt å løse dette ved å legge ut invitasjoner på intranettet hvor de ansatte har kunnet melde seg på i enkelte grupper. De som har hatt lyst til å delta har her kunnet det, og de som ikke har kjent noe behov for det, har ikke behøvd å delta. Dette er en generell oppfatning blant gruppene også. De aller fleste mener at dersom man hadde hatt lyst til å bidra med noe så hadde man kunnet det.

Barrett (2002) foreslår i sin artikkel opprettelse av et *strategisk kommunikasjonsteam* (s. 223) som skal ta seg av kommunikasjonen ved en forandring. Dette teamet bør ikke bare bestå av folk fra kommunikasjonstaben, men derimot være en lett blanding av

”vanlige” ansatte og enkelte ledere. De ansatte bør komme fra ulike deler av organisasjonen, for å kunne fungere som ledelsens høyre hånd over hele linja. Det er en slik strategi KLP har valgt i forbindelse med denne forandringen. Prosjektgruppen har bestått av personer som i lang tid kun har jobbet med flyttingen, og har kun hatt dette å fokusere på. Gruppen har blant annet hatt ansvaret for budsjettoppfølginger, kontakt med arkitekter, interiørarkitekter og andre eksterne interessenter, og har sammen med konsernledelsen ledet hele forandringen.

Det at man har hatt en slik gruppe er også med å på å bygge opp under at denne forandringen er en episodisk forandring (Weick & Quinn, 1999), hvor forandringsagenten (altså flyttegruppen) skal være den som leder forandringen. Ingen av gruppene kommenterte om hvorvidt denne gruppen har fungert eller ikke før spørsmålet kom, noe jeg tolker som positivt. Med det mener jeg at ettersom prosjektgruppen har hatt det overgripende ansvaret så har ikke forandringen påvirket de ansatte negativt ved at deres overordnede har måttet bidra i stor grad til prosjektet. Man trekker fram at noen må ha oversikt og trekke i trådene, og da hadde det ikke nyttet om for eksempel alle avdelingsledere eller ledere for de ulike virksomhetsområdene, som allerede har mye å gjøre, skulle hatt ansvaret for det. Arbeidet har dermed pågått som vanlig, og forandringen har dermed ikke blitt noen ekstra byrde på de ansatte.

I noen tilfeller er det også slik at denne gruppa ikke har fungert, i hvert fall er det inntrykket noen sitter med:

”A: [...] Vi har sagt fra tre, fire, fem ganger om en del utstyr som vi trenger som vi er helt avhengig av, som de sier det er notert, også kommer vi opp også er det glemt igjen og igjen. Og når den endelige planen var klar og (overordnede) kommer og spør ”er det sånn dere skal ha det”, så var det ikke riktig da heller. Så jeg tror ikke lederen min er så veldig fornøyd. Men det var noen sånne småting, og utstyr.

*Intervjuer: Men tror dere det er bedre med en sånn gruppe som er ansvarlig for flyttingen, eller tror dere det er bedre hvis flere er involvert, at det er lederne?*

B: Det vet jeg ikke, men min erfaring er at vi har stilt noen konkrete spørsmål og som det aldri kommer noen svar på. Hvor det stopper vet jeg ikke, men vi bringer det til kontaktpersonen hos oss for å antagelig ta det videre til

flyttegruppa og så videre, men det kommer ikke tilbakemeldinger, eller det kommer bare vet ikke liksom. [...] Sånne praktiske ting har vi stilt spørsmål om, og det kommer ikke noe svar. Jeg vet ikke hvor det stopper.

C: Nei, for du vet jo ikke om det er flyttegruppa eller om det er et eller annet mellomledd der.” *Intervju 2*

Som det kommer fram i dette utdraget er det prosjektgruppa som får skylden for at det ikke har kommet noen tilbakemeldinger på spørsmålene som er stilt. Og det er som respondent C sier, man vet ikke hvor det stopper hen. Her ville en tydelig ”kommunikasjonsstruktur” (hvilke personer svarer på hva, hvilke kanaler skal brukes) kunne løst mye av problemet. Ettersom man ikke vet hvor man skal henvende seg er det ofte de ansvarlige som får skylden.

En god grunn til hvorfor de ansatte i noen grad bør involveres er at de, i tillegg til å kunne bidra med arbeidskraft, også kan sitte på mye kunnskap om organisasjonsforandringer (Lines, 2004). Det kan være at de har vært gjennom noe lignende tidligere i andre organisasjoner, eller at de har vært i organisasjonen såpass lenge at man kan mye om den, kjenner de fleste som jobber der og hvordan disse tenker, eller har tidligere erfaring med å gjennomføre forandringer. Dette kan være til god hjelp for de som skal gjennomføre forandringen, og for ledelsen kan de være en hjelpende hånd i kommunikasjonen med andre ansatte. I min undersøkelse var det flere som nevnte at de tidligere hadde vært igjennom ulike forandringsprosesser i større eller mindre grad. De som nevnte dette var også raske med å si KLPs forandringsprosess blir gjennomført på en mye bedre måte enn hva man tidligere har vært med på. På spørsmål om hvorfor man synes det så blir det trukket fram at her har man kjent at man har fått vært mer med på selve prosessen enn hva man hadde opplevd i de forandringene man hadde vært med på tidligere, selv om man kanskje ikke føler at man alltid har blitt hørt. Det er også verdt å påpeke at dette var andre personer enn de som bruke uttrykket ”skinndemokrati” eller lignende. Dette viser at en liten grad av involvering er bedre enn ingen involvering, og at så lenge ledelsen viser en godvilje overfor de ansatte så kjenner man seg mer fornøyd enn om ledelsen skulle styrt hele prosessen alene fra start til slutt.

Når det gjelder hvor mange som bør involveres i en forandringsprosess så er gruppene enige om at ”jo flere kokker, jo mer søl”. I en slik forandringsprosess hvor så mange ansatte berøres nytter det ikke å involvere alle, det ville aldri fungert. Men jeg merker meg at dette ikke nødvendigvis gjelder for alle typer av forandringer. Dersom for eksempel denne flytteprosessen kun hadde gjeldt en liten del av organisasjonen, så kunne kanskje alle de berørte tatt del i rådgivende prosesser eller beslutningsprosesser.

#### ***4.1.7 Uttrykk for motstand og usikkerhet***

Motstand og usikkerhet i KLP har kommet til syne i forbindelse med at folk kjenner seg tvunget inn i en arbeidsform man ikke vil inn i. Motstanden har ikke vært av en slik karakter at den har ødelagt noe for gjennomføringen, men likevel kan man trekke inn Kotter og Schlesingers (1979) grunner til hvorfor motstanden har oppstått. De ansattes egeninteresse i det at man mister sin private sfære man har blitt vant med i cellekontor anser jeg som den største årsaken til motstand. Når det gjelder misforståelser har dette blant annet vist seg i forbindelse med den såkalte telefonsaken som flere har nevnt, og som kommer fram i dette utsagnet:

”[...] Men hvilken type mobil skal man ha, skal man bruke headset, skal jeg bruke mitt private nummer, betyr det at jeg har med meg jobbtelefon også på ferie, såne praktiske ting, det er ikke så vanskelig å informere om.” *Intervju 2*

Ulik vurdering av forandring kan settes i sammenheng med at forandringsagenten ikke har vært flink nok til å formidle hvilke positive effekter som vil komme ut av forandringen. Det har vært opp til hver enkelt person å finne ut eller tolke ledelsens budskap, noe som har ført til forvirring og som nevnt enkelte misforståelser. Det at det har vært så mange ulike oppfatninger i organisasjonen kan også være grunnen til at de ansatte ikke har klart å tilegne seg den rette kunnskapen om flyttingen (for eksempel om hvordan det blir i det nye bygget, hvordan selve flyttingen skal foregå, eller hva den nye arbeidsformen har å si for ens egen arbeidshverdag).

I forandringsprosesser hvor mennesket skal lære seg å tenke og handle på en ny måte er sjansen stor for at et forandringsinitiativ er ineffektivt (Isaacs, 1999). Som nevnt i innledningen til dette kapittelet så er det for KLPs ansatte et stort tema at man nå skal



flytte inn i åpent landskap, og det er definitivt den største årsaken til hvorfor folk kjenner seg usikre eller frustrerte.

”A: Det er klart at når beskjeden kom så var det jo stor motvilje. [...] For det var et fremmed element det å sitte i landskap kontra det å sitte i en celle.

B: Og litt forskjellig erfaring med det.

C: Nei, det er ikke til å komme fra at det var stor motstand, og jeg tror den motstanden fortsatt er der, men at det blir ikke sånn, man skal ikke sitte i cellekontor, så da må man bare tilpasse seg eller finne på noe annet.” *Intervju 6*

Fra å ha hatt cellekontorer hvor man har kunnet lukke døren hvis man for eksempel skulle konsentrere seg eller ta en telefonsamtale skal man nå tilpasse seg til en helt ny arbeidshverdag, nye rutiner og nye regler forbundet med det å sitte i landskap. Da beskjeden om dette kom ble det ifølge alle gruppene store protester rundt omkring, og det jeg har oppfattet er det største usikkerhetsmomentet er hvordan det faktisk er å sitte i landskap kontra det å sitte i cellekontor. Selv hos den gruppen som allerede sitter i landskap var dette et av de første temaene som ble nevnt ettersom det er det diskusjonen i hele selskapet har dreid seg om. De fleste er enige om at man helt sikkert kommer til å tilpasse seg til det, men enkelte mener også at det har vært for lite åpenhet rundt det, og at man har blitt oppfordret til å ikke si det om man er misfornøyd med tingenes tilstand. Dette kommer tydelig fram i dette utdraget:

”A: Det er ikke lov til å si at det ikke er fint...

B: Akkurat sånn var det hos oss også.

C: Og det syns jeg er problematisk, for da kunne man kanskje fått en litt mer fruktbar dialog rundt det da, hva er fordelene, hva er ulempene, for det er klart at det er både fordeler og ulemper. Da kunne man fått de litt mer oppå bordet, kanskje fått litt flere forskningsresultater, hvordan opplever andre selskaper dette i dag på godt og vondt da. Fått mer fruktbar og balansert dialog og informasjon det, det tror jeg hadde vært en fordel i forhold til hvordan det er nå hvor man mer bare ulmer i krokene rundt, og at man mer eller mindre gruer seg til det, og ikke kan ha en litt mer konstruktiv holdning til det da.

B: Ja, det var akkurat sånn hos oss også, og hvis noen åpent ytra hva de grudde seg til, så var det lissom sånn, man skulle helst komme og snakke alene med

lederen om det og ikke si det så andre hørte det, og det syns jeg er helt feil, og det håper jeg at de angrer på at de gjorde sånn.” *Intervju 4.*

Som respondent C her nevner kommer det tydelig frem at en bedre dialog hadde hjulpet vedkommende med å løse opp i de funderinger og den usikkerhet som vedkommende føler. Dette mener jeg kan trekkes helt tilbake til definisjonen på en dialog: Å skape felles kunnskap (Isaacs, 1999). Det er helt sikkert flere som kjenner på samme måte som respondent C, og ved å ta i bruk en tydeligere dialog med flere så kunne man med stor sannsynlighet ha løst opp i en del saker som har vært negative for de holdninger og tanker som befinner seg i organisasjonen.

Som i alle prosesser finnes det to sider av samme sak. Flere av respondentene i de ulike gruppene gleder seg til å komme i åpent landskap. Dette gjelder i de fleste tilfeller de som har sittet slik tidligere.

”Jeg gleder meg til å komme over i åpent landskap igjen, for jeg har sittet i åpent landskap tidligere, og det var veldig uvant å begynne her. [...] Det å spørre om hjelp og kommunikasjonen med kolleger, man blir lissom litt sånn isolert da. Så jeg gleder meg til å komme over i åpent landskap igjen, har veldig god erfaring med det.” *Intervju 5.*

Utsagnet viser det flere tenker, at man ved å sitte i cellekontor blir ganske isolert. Mange gleder seg derfor til å komme over i åpent landskap hvor man tror informasjonsflyten blant kollegene (som også har vært et av ledelsens budskap) kommer til å bli betraktelig bedre.

Det fins også en annen årsak til hvorfor det har vært spesielle årsaker til at man skulle i cellekontor, og til hvorfor man har ønsket å få alle inn i landskap når det ble bestemt at det var slik det skulle være. Man kan kanskje tenke før man kommer dit at man gjerne skulle ønske man hadde hatt eget kontor. Men hva da når man kommer dit, og alle sitter i landskap bortsett fra ”jeg”. Denne problemstillingen ble tatt opp av prosjektlederen, som mener at det kan være stigmatiserende for noen å bli plassert i cellekontor når ”alle andre” skal i landskap. I KLPs tilfelle hvor alle skal inn i landskap, og det skulle gode argumenter til for å få eget kontor så ville nok de som

skulle bli plassert i cellekontor kanskje stille seg litt undrende til det. Derimot, i tilfeller hvor det hadde vært en jevn fordeling mellom cellekontor og landskap ville kanskje ikke dette vært et tema. Dette mener jeg er et veldig viktig argument, men som ingen av gruppene har tenkt på. Argumentet kan derfor antas å ikke ha blitt kommunisert ut. Hadde det det, hadde man med stor sannsynlighet fått flere til å tenke seg om to ganger før de stilte seg negative til det å sitte i åpent landskap.

#### **4.1.8 Rykter og informell kommunikasjon**

Noe alle gruppene ga inntrykk for var at det har vært lite ryktespredning og informell kommunikasjon. Jeg tolker det som at man da tenker på rykter i sin negative forstand. Det er klart at det har vært en del snakk om det i lunsjpauser og i korridorene, men det inntrykket jeg fikk av alle intervjuene var at det stort sett har vært snakket i positive eller nøytrale termer. Det det stort sett har vært snakk om er plassering i bygget, hvem som skal sitte hvor og lignende praktiske detaljer. På spørsmål om hvorfor man tror at man ikke har hørt noe særlig negativt er det ingen som kan komme på noen årsaker. Jeg velger derfor å konkludere med at dette ligger mye på at informasjonen som har gått ut til de ansatte har vært bra, og at det i dette tilfellet, på tross av noen kommentarer om ”overkommunikasjon”, så har man gjort mye riktig i forhold til den enkeltes informasjonsbehov i denne prosessen:

”Jeg synes når det gjelder informasjonen generelt så har de fulgt skoleboka, gjort alt veldig ordentlig og sånn man skal gjøre det. Det var som jeg sa til en kollega: Egentlig synes jeg dette har blitt litt overkommunisert.” *Intervju 2*

I forbindelse med motviljen rundt åpent landskap er dette noe som alle har forstått at kom til å skje, og at det var ingenting noen kunne ha noen innvirkning på, og man har slått seg til ro med det. Den informelle kommunikasjonen har derfor dreid seg rundt positive emner, som at folk gleder seg og at det skal bli bra med en forandring etter mange år i lite egnede lokaler.

Man kan derimot ikke si at det dermed har vært lite usikkerhet forbundet med flyttingen. Forholdet mellom rykter og usikkerhet slik Elving (2005) uttrykker det kan derfor ikke sies å bekreftes til fulle. Det kommer tydelig fram at folk har kjent seg usikre på noen prosesser, men de fleste har kjent at det man har vært usikker på har

enten ikke vært så viktig at man har blitt mer negativ til forandringen, eller man har tenkt at den informasjonen kommer når den kommer, og når det er på tide.

#### **4.1.9 Informasjonsbehov og tidsaspektet**

Når det gjelder informasjonsbehovet hos medarbeiderne så er dette ulikt fra person til person. Det som er tilstrekkelig informasjon for en person kan vise seg å være altfor lite for en annen. Dette kom klart fram i intervjuene. En person mente at man ikke hadde hørt noen ting om hva som skulle skje, når det skulle skje, og hva man selv skulle gjøre. En annen person hadde et mer rasjonelt syn på det. Vedkommende stilte seg selv og gruppen spørsmålet: ”Men hva er nok informasjon da?” Dette fikk de andre til å tenke seg om, og man kom til slutt fram til en slags konklusjon om at dersom man føler at man ikke har gått glipp av noe, at man ikke kjenner seg usikker på hva som skal skje eller når det skal skje, og man selv kjenner at informasjonsbehovet er tilfredsstillt, da har man fått nok informasjon. Her kan man trekke inn Kitchen og Dalys (2002) ”må, bør og kan”-informasjon. Det er mye informasjon der ute som man kan få greie på om man vil, men hvis man begynner å virkelig tenke over hele forandringsprosessen og på hvor mye som faktisk skal skje under en slik prosess, så vil man aldri få tilfredsstillt behovet ettersom det er så mye man *kan* vite, men ikke har et personlig behov for å få vite fordi det ikke vil hjelpe en noe videre på vei. Mer informasjon kan i mange tilfeller bare føre til økt forvirring (Weick, 1995, s. 99), og det vil i slike tilfeller kun hjelpe med annen og differensiert informasjon.

Som nevnt tidligere kan det være slik at forberedelsene i organisasjonen kan ha vært noe ineffektive. Man har i størst mulig grad forsøkt å gi folk den informasjonen de har behov for, men som man ser så er det ikke lett å vite hvor grensene går. Det å forberede hele organisasjonen slik lærebøkene sier man skal viser seg derfor å være vanskelig. Likevel ser det ut til at KLPs ansatte i stor grad er fornøyd med tingenes tilstand. Dette kan også vise at de har tillit til de som har ledet forandringen (se lenger ned).

I undersøkelsen har det som nevnt også kommet fram blant flere av gruppene at noen kjenner at de faktisk har fått for mye informasjon. På intranettet har det flere ganger i uka, og noen ganger daglig, kommet oppdateringer på hva som skjer, og man har fått e-post som man har slettet med en gang fordi man ikke har villet bruke tid på å lese gjennom da man kjenner at man ikke har behov for å få samme beskjed opptil flere

ganger. Det gjelder derfor å finne en gylden middelvei for informasjonen. De ansatte skal få tilstrekkelig, men ikke for mye informasjon. Da oppstår i stedet motsatt effekt, folk blir negative til forandringen fordi man kjenner at man blir mast på.

På spørsmål om hvorvidt man hadde visst hvor man skulle henvende seg for å få informasjon, så var det også litt ulike oppfatninger. Der noen hadde fått god informasjon fra sin leder om hvor man kunne henvende seg, så var det noen som ikke satt med denne følelsen. Min oppfatning, på tross av at jeg ikke har gått inn på ledermedarbeider-kommunikasjonen i undersøkelsen, er at det spiller en stor rolle hva slags forhold du har til din nærmeste leder, og hva slags holdning man har til prosessen generelt. Dersom man sitter med en følelse av at forandringen kommer til å gå utover ens personlige hverdag, så vil man kanskje ikke ta noe initiativ for å dempe usikkerheten man sitter på. Da skylder man gjerne på ledelsen, og bruker disse som årsaken til hvorfor man sitter med negative tanker. Men dersom man har den holdningen at ”forandring fryder”, som jeg har fått inntrykk av at de aller fleste har, så vil man sannsynligvis strekke seg litt lenger, og faktisk finne ut av selv hvor man kan få svar. En respondent hadde et veldig bra argument rundt dette:

”[...] Men jeg er overbevist om det at hvis jeg hadde hatt lyst til å vite hvordan kaffetjenesten skal bli i det nye bygget kontra nå, så hadde jeg sikkert fått svar om jeg hadde spurt. [...] Så det har jo bare vært å spørre hvis det har vært no. Så hvis jeg hadde klaget og samtidig ikke hadde spurt om noe, da hadde det sagt mer om meg enn prosessen, det mener jeg.” *Intervju 6*.

Det kan også virke som at det fins ulike behov på ulike nivåer i organisasjonen. De som innehar for eksempel en avdelingslederstilling vil ha mer tilgang til informasjon enn hva de som jobber i vedkommendes avdeling har. En leder med personalansvar vil også ha mer tilgang på informasjon enn hva ledere uten personalansvar har. Dette støttes av Jones et al. (2004) som også nevner at en persons rolle i organisasjonen kan spille inn på hva man ønsker å få greie på. Det virker som de fleste i KLP har slått seg til ro med at de får vite *det* de trenger å vite *når* de trenger å vite det, og stoler på at deres leder vet det han eller hun trenger.

Når det gjelder tidspunkt for informasjon kommer det fram at dette har stor sammenheng med informasjonsbehovet. Igjen vil jeg referere til Kitchen og Dalys (2002) funn om hva slags informasjon man skal få, men jeg vil også legge til tidsaspektet. Det som er ”kan-informasjon” på et tidspunkt vil kanskje på et senere tidspunkt bli ”må-informasjon”. Man behøver for eksempel ikke å vite hvilken etasje man skal sitte i eller hvordan det blir med nøkler eller lignende før det begynner å nærme seg flyttedato, da man må vite det for å kunne gå til riktig sted til riktig tid første dagen i nytt bygg. Men dette er det også noen som grubler på tidligere enn strengt tatt nødvendig. Mens noen tenker at ”det kommer når det kommer”, så er det noen som tenker at de vil vite alt så fort som mulig. Der noen mener at de har fått altfor mye informasjon om ting man ikke behøver å tenke over på en stund, føler andre at de ikke vet nok, selv om begge har fått samme informasjon. Det er svært vanskelig å si noe om hvilke grupper som havner i hvilken kategori, jeg kan ikke på bakgrunn av intervjuene trekke noen klare slutninger, verken ut i fra roller, nivå i organisasjonen eller hvilken avdeling man tilhører. Derfor velger jeg å si at dersom man ikke føler man er godt nok informert så får man som ansatt selv ta initiativet til å finne ut mer selv. Ettersom en slik forandring er så utrolig kompleks, så kan ikke lederne vite hva slags behov de ulike personene i organisasjonen har. Det ovennevnte utsagnet mener jeg derfor passer veldig godt inn på dette temaet.

#### ***4.1.10 Opplevelse av tillit og troverdighet***

I en omfattende forandringsprosess er det viktig at de som skal lede forandringen har tillit blant de som forandringen berører. Det kan virke som at forandringsagentene i dette tilfellet har hatt ganske stor tillit, ettersom det har vært stor enighet om at denne gruppen har vært veldig viktig i prosessen. På spørsmål om man kan gjøre seg opp noen mening om hvorfor forandringen har gått så bra som den har gjort, så kan ingen av respondentene sette fingeren på noe konkret. Etter å ha sett sammenhengen i intervjuene mener jeg dette har mye å gjøre med at de som har ledet forandringen i det store og det hele har handlet rett.

Kotter og Schlesinger (1979) mener at dersom ledelsen ikke avdekker eventuelle negative holdninger så kan disse spre seg og skape motstand. Med unntak av noen få enkeltpersoner som jeg mener ikke kan stå for en generell oppfatning i organisasjonen, har alle jeg har snakket med kjent at dette ikke har vært tilfellet. Det har hele tiden vært

slik at man har kunnet gå til flytteprosjektledelsen og stilt spørsmål. Problemet har heller ligget i at man ikke har visst om den muligheten, og her går det igjen på informasjonsbehovet om hva som har vært allment kjent, og hva de som har følt et behov for det har funnet ut på egen hånd.

”A: Jeg visste ikke at man kunne kontakte dem for å stille spørsmål, jeg har fått forståelsen av at det kan bare ta opp med lederne sine jeg.

B: Klart man kan det, det er jo ikke noen sånn hellig gruppe det.” *Intervju 4.*

## **4.2 Oppsummering**

Som man kan se fins det mange likheter i hvordan intervjuobjektene har oppfattet forandringsprosessen. Alle er enige om at åpent landskap har vært den største kilden til rykter og sladder, og de fleste er også enige om at selv mange av de mest negative vil komme til å tilpasse seg etter hvert. Man har i stor grad sluppet unna motstand og usikkerhet i KLP ettersom det lille som har vært har vært mer bagatellmessig sett fra et overgripende perspektiv (det har altså vært viktig for enkeltpersoner, men disse har ikke vært mange nok til at det har påvirket organisasjonen som helhet negativt). Det fins også enighet om at dialog og deltagelse er bra, men at ledelsen kanskje kunne brukt mindre tid på å ”late som” de involverer (ref. workshopene). I forhold til konsekvenser av flyttingen har de aller fleste et positivt perspektiv, og man tror at med tid så vil arbeidsforholdene (både faglig og sosialt) bli betraktelig bedre enn hva som har vært tilfellet i de nåværende lokalene.

## 5 Avsluttende diskusjon

---

*I dette kapittelet vil jeg på grunnlag av analysen komme med en generell diskusjon om hvordan en forandringsprosess bør gjennomføres for å sikre et så godt utfall av organisasjonsforandringen som mulig.*

### 5.1 Kompleks situasjon

KLP er en stor organisasjon som består av flere virksomhetsområder som igjen er delt inn i ulike avdelinger, grupper og andre konstellasjoner. I en slik stor organisasjon blir kommunikasjonsarbeidet en større utfordring enn hva det er i mindre foretak. Dette stiller også store krav både til kommunikasjonen og til informasjonen.

I KLP har det under denne prosessen vært lite motstand, men ganske mye usikkerhet rundt det som i utgangspunktet er å regne for bagateller å være, men som har utviklet seg til å bli kilder til frustrasjon. Dette gjelder det såkalte ”skinndemokratiet” i forbindelse med workshopene og ikke minst alt pratet rundt åpent kontorlandskap. Det at denne usikkerheten ikke har gitt seg utslag i noen nevneverdig motstand tolker jeg som at de områdene det har vært usikkerhet rundt har vært småting som har løst seg raskt eller som ikke har vært av betydning for hvordan de ansatte har oppfattet forandringsprosessen. Det virker også som om det store flertallet av ansatte i KLP er generelt velinformert, ikke bare om denne store forandringsprosessen, men også om andre ting som pågår eller har pågått i selskapet, slik at denne forandringen, selv om den er omveltende, ikke er unik i så måte at det er det eneste som har skjedd i selskapet.

### 5.2 Forslag til gjennomføring

Her vil jeg ta for meg noen konkrete kommunikasjonsforslag som kunne ha gjort denne forandringen enda mer vellykket.



### **5.2.1 Workshops i ”riktige” grupper**

Fra begynnelsen av hadde det vært bra å invitere til møter eller workshops som hadde hatt mer innflytelse enn tilfellet ble her. Med ”riktige” grupper mener jeg at i stedet for å ta det avdelingsvis burde man heller fordelt gruppene etter hvilket nivå man er på og hvor mange år man har jobbet i selskapet. Det viste seg i min undersøkelse at det spilte liten rolle hvor gammel man var eller hvilken avdeling man jobber i. Det man heller trodde var viktige aspekter var hvor mange år man har jobbet i selskapet og om man er ”vanlig” ansatt eller leder på et visst nivå (ettersom jeg ikke intervjuet ledere så kan jeg ikke si dette med sikkerhet, men det var dette inntrykket de jeg intervjuet satt med). Et intervjuobjekt som hadde jobbet i KLP ”hele livet” (vedkommende mente altså at man hadde jobbet der siden man kom ut i arbeidslivet, jeg vil anta at det betyr 15-20 år) var veldig negativ til å sitte i åpent landskap, noe jeg tolker som frykt for forandring og at vedkommende selv tror at det er vanskelig å tilpasse seg fordi man ikke har behøvd å gjøre det før.

Det var også slik at de som hadde jobbet i selskapet mye kortere tid eller som hadde hatt andre jobber tidligere var mer positive til flyttingen, noe jeg tror henger sammen med tilpasningsdyktighet fordi man har erfaring med flere ulike kontorløsninger. Å dele inn gruppene etter slike kriterier i stedet for avdelingsvis tror jeg derfor kunne vært bra. Man får på den måten i gang diskusjoner på tvers av avdelingene, som igjen kan brukes i tilpasningen av kommunikasjonen ut mot de ulike gruppene.

For å unngå oppfatningen om et skinndemokrati er det også viktig å være klar og tydelig i kommunikasjonen. Det er, som flere intervjupersoner har nevnt, bedre å si at en beslutning er tatt i stedet for å late som om man vil ha folk med seg i en diskusjon. Dette ødelegger mer enn det hjelper i det at de ansatte blir frustrerte fordi de kjenner at det var bortkastet tid. De aller fleste har også forståelse for at beslutninger må tas, og mange er også glade for å slippe å ha noe ansvar, enten fordi man har mye annet å gjøre eller fordi man ikke kjenner et behov for eller lyst til å ha noe ansvar.

### **5.2.2 Befaringsmuligheter**

Med tanke på usikkerheten rundt åpent landskap kunne dette vært løst ved at alle hadde fått muligheten til å se hvordan det faktisk skal være. I denne prosessen har det kun

vært et fåtall som har fått muligheten til å se det nye bygget. Prosjektlederen kom med argumentet om at det ville ta lang tid og kanskje også hindre arbeidene som pågår, men jeg mener det hadde vært verdt den tiden det tar å gi alle ansatte som vil en kort rundtur. De ansatte har mange ulike oppfatninger om hvordan det kommer til å bli, og veldig få av dem stemmer overens med virkeligheten. Det blir ikke like stort og åpent som de fleste frykter, men dette klarer man ikke å se for seg fordi man ikke har fått muligheten til å se det. Det hjelper heller ikke verken å bli fortalt hvordan det er av de som har fått muligheten til å se det eller å se bilder, da man gjerne vil se med egne øyne før man tror på det. Man hadde ikke nødvendigvis behøvd å la alle se, da det ikke er alle som kjenner seg usikre eller har behov for å se det. Men å la alle som ville se hadde hjulpet betraktelig på holdningene, og det ville også kanskje skaffet flere positive flytteambassadører.

### **5.2.3 Kanaler**

Noen intervjuobjekter har også etterlyst en blogg eller en egen side hvor man kan legge inn FAQs<sup>4</sup>. Her kunne de ansvarlige lagt ut informasjon som mange etterlyser, og de ansatte kunne se at det er flere som har lurt på samme spørsmål som de selv. På den måten legitimerer man også sin egen undring over spørsmål som man kanskje synes det er flaut å stille. En epost-adresse hvor man har kunnet sende inn spørsmål ble også foreslått som tiltak, for eksempel "flytting@klp.no". Det har dog vært ulike meninger om hvorvidt det har eksistert en slik. Men dette har vært etterlyst, og kunne vært en fin måte å gi skreddersy informasjonen på. Er det også slik at den har eksistert så har dette ikke vært formidlet, noe som også ville løst en del uklarheter hos de ansatte.

### **5.2.4 Informasjonsspredning**

I forhold til tidsaspektet mener jeg det er bedre å sette opp ulike deadlines for når og hvor det skal komme informasjon, og å overholde disse. Selv om man ikke har noe konkret å si så er det lettere for en ansatt å ha noe å forholde seg til i stedet for å gå og lure på når noe skal komme, og om i det hele tatt kommer.

---

4

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=faq&o2=&o0=1&o7=&o5=&o1=1&o6=&o4=&o3=&h=>

En annen ting, som prosjektlederen også tok opp, var at man burde kommunisert mer om hva man får i forbindelse med flyttingen. Her kunne budskapene som kommunikasjonsdirektøren nevnte ha kommet inn. Hvis de ansatte hadde fått informasjon om hvor mange positive konsekvenser som kommer ut av en slik forandring, så ville nok hele prosessen fortonet seg ganske annerledes.

## **5.3 Konklusjoner**

Forandringen i KLP har i det store og hele blitt gjennomført bra med tanke på kommunikasjonen rundt prosessen. Det kom ofte fram på slutten av flere av intervjuene at man hadde fokusert veldig mye på det negative under diskusjonen, som jo dreide seg i stor grad om åpent landskap. I det store og det hele er altså folk fornøyd. Det viser seg også at informasjonsbehovet er stort i en slik situasjon, men at det fins utrolig mange ulike meninger om dette. Blant de 19 medarbeiderne jeg intervjuet var det like mange meninger om de temaene som ble tatt opp. Enkelte mener det har vært for mye informasjon, og at mange sider ved prosessen har vært overkommunisert, men at noe også har vært underkommunisert og for lite informert om. Det fins også lite enighet i gruppene om hva som er for mye, hva som er for lite, og hva som er nok. Å vite om man har fått ”nok” informasjon gjør man ofte ikke før man kommer i en situasjon hvor man kjenner at man ikke har fått nok, og hvor det er noe man savner å få vite noe om.

### ***5.3.1 Kommunikasjonstiltak ved organisasjonsforandringer***

Når det gjelder de negative holdningene som har kommet til overflaten i forhold til kommunikasjonen har jeg identifisert noen aktiviteter som kunne vært gjennomført for å kanskje unngå denne usikkerheten.

Slik jeg ser det kan disse konkrete rådene anvendes for å sikre et vellykket utfall av en organisasjonsforandring:

- Tilrettelegg for dialog med de ansatte, på tvers av grupper og avdelinger.
- Sett tidsfrister for informasjonen, og hold disse.
  - Dersom det ikke er noe å si, så *si det*.
- Vær tydelig på at noen beslutninger må tas uten at alle kan ha noe å si.
- Involver de ansatte der de kan involveres.
- Ærlighet varer lengst!

## 5.4 Forslag på videre forskning

I mitt arbeid med denne oppgaven har jeg oppdaget ulike hull i forskningen. Jeg har valgt å fokusere på det jeg mener var viktig for mitt valg av case: Medarbeiderperspektiv ved forandringer, og i hvilken grad man skal involvere folk i prosessene gjennom å invitere til dialog og deltagelse.

Slik det ser ut i den litteraturen som eksisterer i dag så er det mye skrevet om *hva* man bør gjøre, men ikke *hvordan* man bør implementere en forandring (Jones et al., 2004). Det er kanskje derfor det også finnes så lite om hvordan de ansatte opplever en forandringsprosess. Det er disse som i siste instans skal implementere forandringen, derfor mener jeg det bør settes mer fokus på nettopp medarbeiderperspektivet. De aller fleste forfattere snakker varmt om management-strategier og hvordan organisasjonsledelsen kan jobbe for å unngå/reducere motstand og usikkerhet, men lite eller ingenting om hva de ansatte kan gjøre for å unngå å havne i en situasjon hvor disse følelsene kan oppstå. Det fins også mye om hvilke tiltak man bør gjennomføre, hvilke budskap som bør framføres og hvilke kanaler man bør bruke til hvilket budskap, men det fins lite eller ingenting skrevet om hvordan man for eksempel bør sette opp en kommunikasjonsstrategi tilpasset de ulike formene for organisasjonsforandring (se under). Å gå videre inn på dette i forskningsverdenen med et praktisk perspektiv kunne derfor hjelpet mange organisasjoner til å gjennomføre vellykkede forandringsprosesser.

Et annet område hvor det fins mangler er rundt ulike typer av organisasjonsforandringer. Alvesson og Sveningsson (2007) nevner i sin bok fire ulike typer, men de er veldig kort forklart. For eksempel er innføring av ny teknologi og nye lederstiler emner som det er fokusert mye på i artikler, mens min litteraturgjennomgang har vist at det er lite som er skrevet om strategier rundt emner som fysisk flytting av organisasjoner og endringer i arbeidslandskap. Selv om de fleste teorier knyttet til forandringer kan implementeres på alle typer, ville spesifikke tekster om de ulike forandringstypene kunne være til hjelp ved mange av disse lite omtalte forandringene, og dermed bidra til å øke forståelsen rundt de mange ulike organisasjonsforandringene som til daglig pågår i samfunnet.

# Referanseliste

---

Aftenposten (2010). Binded til taushet. Tilgjengelig på:

<http://www.aftenposten.no/jobb/article3615115.ece>

[Besøkt 04.05.2010]

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

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

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2001). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, (2), 169-183

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, (6), 681-705

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber

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

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

Bruhn, J. G., Zajac, G. & Al-Kazemi, A., A. (2001). Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A Survey of Two State Public Welfare Agencies. *Public Performance & Management Review*, 25, (2), 208-228

Cepaite, A. (2008). Kommunikationsklimatets roll vid förändringar. I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 55-77). Malmö: Liber

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. og Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland Press

- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook. Making better decisions through citizen involvement*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dalfelt, S. (2005). Förändring och kommunikation. I Heide, M., Johansson C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation* (s. 151-165). Malmö: Liber
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, (3-4), 295-303
- Dunphy, D. (2000). Embracing paradox: Top-down versus participative management of organizational change, a commentary on Conger and Bennis. I M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the Code of Change* (s. 123-135). Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, (2), 129-138
- Erlien, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, (3), 541-570
- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, (2), 453-462
- 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
- Grieves, J. (2000). Introduction: The origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19, (5), 345-447
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Florida: Holt, Rinehart and Winston, Inc
- Heide, M. & Johansson, C. (2008). Om organisationsförändringar. I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 11-22). Malmö: Liber

- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Isaacs, W. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing
- Jabri, M., Adrian, A. D. & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakthin. *Journal of Organizational Change Management*, 21, (6), 667-685
- Johansson, C. (2008). Kommunikation mellan chefer och medarbetare. I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 79-110). Malmö: Liber
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, (3), 288-305
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, (4), 722-751
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, (1), 46-53
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change*, 9, (2), 32-46
- KLP. (2010). Internt dokument. *Kommunikasjonsplan for nytt hovedkontor for KLP*. Oppdatert 03.03.2010
- KLP. (2010). *Visjon og verdier*. Tilgjengelig på:  
<http://www.klp.no/web/klpno.nsf/doc/A2B3BF4882CB5BBFC12574830035FCB2>  
[Besøkt 17.02.2010]
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, (2), 106-115
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, (3), 193-215
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12, (1), 133-143
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communication: An International Journal*, 13, (3), 306-318
- Nurick, A. J. (1982). Participation in organizational change: A longitudinal field study. *Human Relations*, 35, (5), 413-430
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21, (1), 32-52
- Senior, B. (1997). *Organisational change*. London: Pitman Publishing
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. I Heide, M., Johansson C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation* (s. 97-115). Malmö: Liber
- Simonsson, C. (2008). En modell för lyckad förändringskommunikation. I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 181-202). Malmö: Liber
- Store Norske Leksikon. (2010). *Sosial konstruksjonisme*. Tilgjengelig på: [http://www.snl.no/sosial\\_konstruksjonisme](http://www.snl.no/sosial_konstruksjonisme)  
[Besøkt 24.05.10]
- Ströh, U. & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6, (2), 148-165
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (1997). *Kvalitative intervjuer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- van Dijk, R. & van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities, *Journal of Change Management*, 9, (2), 143-163
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall
- Verdens Gang (VG). (2008). *Slik vil Obama forandre verden*. Tilgjengelig på: <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/presidentvalg-2008/artikkel.php?artid=522955>  
[Besøkt 23.02.2010]
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Weick, K. E. & Quinn, R. R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, (1), 361-287



Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16, (4), 409-421

WordNet. (2010). A lexical database for English. Tilgjengelig på:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=faq&o2=&o0=1&o7=&o5=&o1=1&o6=&o4=&o3=&h=>

[Besøkt 10.05.2010]

# Vedlegg

---

## Vedlegg 1

### *Intervjuguide gruppeintervjuer*

#### **Generelt om flyttingen**

- Hvilke følelser har man overfor flyttingen (positive/negative, motstand, velvilje, ”bare er med” e.l.)?
- Hva er din oppfatning av forandringen
  - Hvorfor skulle man flytte?
  - Hvilke positive/negative konsekvenser ser man for seg?
- Informell kommunikasjon
  - Har det gått mange rykter? I så fall positive/negative?
  - Hvordan har ”kaffepausepratet” vært?

#### **Dialog/deltagelse**

- Har man deltatt i beslutningsprosessen?
  - Har man kjent et behov for det?
- Har man deltatt i flytteprosessen (pakking o.l.)?
- Har man fått komme med deres synspunkter på flyttingen?
- Har man fått være med på å bestemme hvordan de nye lokalene skal utformes?

#### **Informasjonsbehov**

- Har man fått nok informasjon?
  - Har det vært rett informasjon?
  - Hvilke budskap tror man det har vært meningen å formidle?
- Har man måtte grave etter informasjon?
- Har man merket noen motstand eller usikkerhet rundt forandringen?
  - Hvis ja, i forhold til hva og i hvilken grad?
  - Hvis nei, hvorfor tror man at det ikke har vært noe?

#### **Ledelse/andre**

- Inntrykk av ”toppstyrthet”
  - Har ledelsen vært synlige i sin kommunikasjon?
  - Har ledelsens kommunikasjon virket troverdig?
  - Har det vært behov for å komme i kontakt med ledelsen, og i så fall hvorfor?
- Hvordan har dere sett på den sammensatte flyttegruppen?
  - Har det fungert, og isåfall hvordan?
  - Hva har de bidratt med som har gjort prosessen lettere/tyngre?
- Synlighet, troverdighet, tidsmessig, tillit

**Annet**

- Tror man at medarbeidere alltid bør delta i en forandringsprosess?
  - Hvorfor ja/nei?

**Til slutt:**

- På en skala fra 1-10
  - Kommunikasjonen

## Vedlegg 2

### *Intervjuguide prosjektleder*

#### *Budskap*

- Hva har vært det primære budskapet å få fram ifbm hvorfor man skal flytte?
- Hvorfor ble det åpent landskap?
  - Har dette vært forsøkt kommunisert ut?

#### *Involvering*

- I hvilken grad har man forsøkt å involvere de ansatte?
  - Ordet ”skinndemokrati” ble nevnt, hva kan du si om det?
- Har man stilt tilbakemeldingskanaler til disposisjon for de ansatte?
  - I hvilken grad har eventuelle tilbakemeldinger blitt tatt hensyn til?

#### *Motstand og usikkerhet*

- Har man merket dette?
  - Hvis ja, hva slags?
  - Hva har man gjort for å løse det?
  - Har man hatt en ”kriseplan”?
- Hvis nei, hva tror man er årsaken til det?
- Rykter
  - Har dette vært et problem, og i så fall på hvilken måte?

#### *Generelt*

- Hva håper man å oppnå med flyttingen?
  - Effektivitet, bedre miljø, kunnskapsdeling, informasjonsflyt eller lignende.
- Prosessen
  - Hva har vært de største og minste utfordringene?
  - Hva gjenstår?

## **Vedlegg 3**

### ***Intervjuguide kommunikasjonsdirektør***

- Hva har vært det primære budskapet å få fram ifbm hvorfor man skal flytte?
- I hvilken grad har du og/eller kommunikasjonsavdelingen vært involvert i kommunikasjonen rundt flytteprosessen?
- Har de ansvarlige brukt deg som en ”kompetansehever”?