



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Endring- lettere sagt enn gjort

Change- easier said than done

Vilde Stokken
Master i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

Denne studien omhandler bedrifters møte med endringer. Som følge av et stadig mer konkurranseintensivt markedet er behovet for omstilling avgjørende for å sikre overlevelse og konkurranseevne. Globalisering og internasjonalisering stiller krav til norsk kostnadsnivå, hvor spesielt industribedrifter møter konkurransen fra lavkostnadsland.

Erkjennelsen av nødvendighet endring er viktig, men likevel en vanskelig oppgave å gjennomføre. Mange bedrifter mislykkes i forsøket på å nå planlagte endringsmål, og denne oppgaven belyser endringsproblematikken. Oppgavens problemstilling er derfor som følger:

«Hvilke forhold påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk?»

Det teoretiske rammeverket fokuserer på fire hovedfaktorer som påvirker endring; Kommunikasjon, kultur, læring og motstand. Studien har blitt utført kvalitativt med dybdeintervjuer av en casebedrift i en pågående endringsprosess. Ti informanter uttrykte oppfatninger og holdninger knyttet de tre forskningsspørsmålene, som har blitt benyttet for å svare på problemstillingen.

Resultatet viser at Ulefos Jernværk sin metode for implementering av endringer har ført til et manglende fokus viet de fire hovedfaktorene. Dette har ført til komplikasjoner i form av motstand som følge av manglende forståelse, endringsvilje og eierforhold til endring. Endringer hittil i bedriften tilsier første ordens endringer. Det er derfor en betydelig differanse mellom bedriftens resultat og forventninger. Endringsmålene kan vanskelig nås uten annen ordens endringer. Likevel er det grunn til å tro fokus på belyste områder vil føre bedriften i riktig retning.

ABSTRACT

This study deals with businesses' direct meeting with change. As a result of an increasingly competitive market, the need for adjustment is crucial for further competitiveness and survival. Increased globalization and internationalization put pressure on production costs in Norway, particularly in the manufacturing industry.

Acknowledging the need for change, and then seeing it through, is a difficult matter. Many businesses fail at reaching their set goals for change, and this study highlights this issue. The problem addressed in this study is therefore as follows:

«What factors affect the process of change at Ulefos Jernværk?»

The theoretical framework focus on four major factors that affect change within a business: Communication, culture, learning and resistance to change. The study has been conducted qualitatively using in-depth interviews with a business in an ongoing process of change. Ten informants of different occupations within the business has expressed their opinions and thoughts related to the three research questions that have been used to answer the addressed problem.

The results show that Ulefos Jernværk's method of implementation has lacked a dedicated focus to the four major factors that can affect change. Lack of understanding, change ownership, and willingness to change is the product of complications in the form of resistance to change. As a result of this, changes in the company indicates first order changes. Thus, there is a significant difference between the expected effects of change, and the actual results. The set goals for change can hardly be reached without second order changes. Nonetheless, there is a reason to believe that focus on the highlighted areas will lead the company in the right direction.

FORORD

Oppgaven er et resultat av et toårig masterstudie ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet, i økonomi og administrasjon.

Interesse for temaet organisasjonsendringer kom som følge av fag fra studiet. Endringer er et høyst aktuelt og spennende tema. Spennende fordi det er avgjørende for bedrifters eksistent og høyst aktuelt fordi temaet angår alle bedrifter. Det å endre seg virker tilsynelatende som en enkel oppgave, men det å faktisk få det til er utfordrende. Med kun et teoretiske ståsted har det vært utrolig lærerikt å få innsikt i en endringsprosess i praksis.

Jeg ønsker å takke min veileder, Bernt Aarset for god oppfølging med konstruktive og raske tilbakemeldinger. Tusen takk til Ulefos Jernværk som ga meg mulighet til å benytte dem som casebedrift, og til alle informanter som stilte opp. Sist vil jeg takke gjengen på maserrommet for langtekkelige lunsjer, motiverende ord og gode innspill.

NMBU Ås, 11.05.2017

Vilde Stokken

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	3
FORORD	4
1. Innledning	7
1.2 Casebeskrivelse- Ulefos Jernværk.....	8
1.3 Formål og forskningsspørsmål	10
1.4 Avgrensninger	10
1.5 Oppgavens struktur.....	11
2. TEORETISK BAKGRUNN	12
2.1 Hva er organisatorisk endring?.....	12
2.2 Kurt Lewin og organisatorisk planlagt endring	14
2.3 Hva er organisasjonskultur?.....	15
2.4 Hvordan endre organisasjonskultur?	16
2.4.1 Kommunikasjon	18
2.4.2 Hvorfor motstand?	19
2.5 Hva er organisatorisk læring?	21
2.5.1 Enkelkrets- og dobbelkretslæring.....	22
2.5.2 Problemer knyttet til organisatorisk læring.....	22
2.6 Kotters åtte stadier mot endring.....	24
2.7 Oppsummering.....	25
3. METODE	26
3.1 Valg av forskningsdesign	26
3.1.2 Casestudie	26
3.1.3 Valg av metode	26
3.2 Valg av case	28
3.3 Individuelle dybdeintervju	28
3.4 Utvalg av informanter.....	29
3.5 Gjennomføring av dybdeintervju	29
3.6 Analyse av av kvalitative data: SDI- modellen	31
3.6.1 Bearbeiding av data	32
3.6.2 Koding av data	32
3.6.3 Kategorisering av data	32
3.6.4 Presentasjon av data	33
3.7 Vurdering av validitet, reliabilitet og overførbarhet.....	33
3.7.1 Validitet	34
3.7.2 Reliabilitet.....	35
3.7.3 Overførbarhet.....	36
3.8 Etske avveininger	37
4. RESULTATER FRA INTERVJUENE	39
4.1 Hvilke faktorer har betydning for endring.....	39
4.1.2 Kommunikasjon	40
4.1.3 Kultur	42
4.1.5 Læring	43

4.1.4 Motstand	45
4.2 Hva kan fremme endring?.....	49
4.3 Hvordan blir prosessen videre?	51
5. DISKUSJON	55
5.1 Hva kan være mulige årsaker til manglende fremdrift i endringsprosjektet?.....	55
5.1.2 Kommunikasjon	55
5.1.3 Kultur	56
5.1.4 Læring	57
5.1.5 Motstand	58
5.2 Hva kan bidra til å fremme endring?	59
5.4 Hvordan kan den videre omstillingsprosessen sikre Ulefos Jernværk i å nå målet?.....	62
5.5 Oppsummering.....	63
7. KONKLUSJON	67
8. BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	68
Bibliografi	70
VEDLEGG.....	73
Casebeskrivelse	73
Intervjuguide: Ledelsen	73
Intervjuguide: Operatører	75

Oversikt over figurer og tabeller

<i>Figur 1: Faktorer som påvirker endring</i>	<i>25</i>
<i>Figur 2: Tilpasset figur (Tjora, 2012, s. 175)</i>	<i>31</i>
<i>Figur 3: Faktorer som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk</i>	<i>64</i>
<i>Tabell 1: Eksempel på koding</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 2: Oversikt over informanter.....</i>	<i>39</i>

1. Innledning

Utsagnet om at organisasjoner lever i dynamiske og komplekse omgivelser er velkjent. Markedene er preget av hard konkurranse, særlig som følge av økt globalisering. Nasjonale og internasjonale aktører kjemper om andeler i de samme markedene. For å opprettholde og styrke markedsposisjonene er det helt avgjørende å arbeide med kontinuerlig omstilling og forbedring (Burke, 2013; Myers, Hulks, & Wiggins, 2012).

Implementering av endringer og tilpasninger i strategi, kultur, struktur og prosess vektlegges i stor grad for å overleve (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). «*Change or die*» er et omtalt uttrykk i litteraturen om organisatoriske endringer. Paradoksalt er det få omstillingsprosesser som blir suksess, mange mislykkes (Myers, et. al., 2012).

For å forstå hvorfor endringsprosesser ikke lykkes har det blitt større oppmerksomhet på den uformelle organisasjonen, definert som *hvordan ting faktisk er* (Myers, et. al., 2012). Det er spesielt fokus på organisasjonskultur ettersom det hevdes denne har sterk innflytelse på organisasjoner og adferden til ansatte, den kan motvirke og oppmuntre endringsprosesser (Yukl, 2013). Mye av litteraturen om organisasjonsendringer tar for seg nettopp dette, spesielt ansattes endringsvillighet. Kotter (1995) understreker at alle menneskene i organisasjonen må være villig til å endre seg for å få til en varig transformasjon. Årsaken er at transformasjonen kan medføre endringer av de formelle elementene i organisasjonen som blant annet nye arbeidsmetoder, roller og rutiner, men også kreve et skifte i det uformelle aspektet. Det vil si at ansatte blir tvunget til å endre atferd og tenke annerledes for å lykkes med endringen.

Det å lede og implementere endring blir ikke uten grunn sett på som en av de viktigste og vanskeligste oppgaven for ledere. I følge Yukl (2013) innebærer dette å veilede, oppmuntre og legge til rette for en kollektiv innsats slik at medlemmene tilpasser seg og overlever i et usikkert miljø. For mange teoretikere defineres dette som essensen av lederskap. Likevel har det vært en pågående debatt i over 20 år

om hvilken tilnærming som best kan lede endring, og det er fremdeles bred uenighet blant akademikere (Burnes, 2005).

Denne oppgaven belyser endringsproblematikken bedrifter opplever i dag, og har som mål å identifisere underliggende årsaker til hvorfor endringsprosesser i bedrifter ofte ikke når de forventede mål. Videre vil det presenteres ulike tiltak som kan benyttes for å fremme endring. Studien tar utgangspunkt i eksisterende teori og brukes som et analysegrunnlag for en casebedrift i en pågående endringsprosess. Dette for å observere om, og eventuelt hvordan teori og praksis sammenfaller med hverandre. Formålet er å kunne tilføre litteraturen kunnskap som kan ha overføringsverdi og være nyttig i andre kontekster enn der studien er utført.

1.2 Casebeskrivelse- Ulefos Jernværk

Ulefos Jernværk er en støperibedrift i Norge med gategods som hovedprodukt, og antagelig Norges eldste aktive industribedrift. Produktene er markedsledende i «hjemmemarkedet» Norden, og med noe eksport til Belgia og Nederland. Ulefos Jernværk har mer enn 350 års historie og erfaring, og er en av verdens 100 eldste bedrifter som fremdeles er i drift. Jernværket inngår nå som en avdeling i Ulefos AS per 1 januar 2017, men var tidligere et eget AS. Hjemmemarkedet er definert til Norden og salget til de Nordiske landene skjer via søsterselskaper i de respektive land. Ulefos AS og søsterselskapene i Finland, Danmark og Sverige danner Ulefos Gruppen med Ulefos Holding AS som konsernmor. Ulefos Gruppen tilbyr produkter til vann og avløpsmarkedet i Norden. Produktporteføljen består hovedsakelig av egenproduserte produkter, men kompletteres med handelsprodukter. Ulefos Gruppen har følgende produksjonsvirksomheter: avdeling Ulefos Esco som produserer ventiler, og avdeling Ulefos Niemisen Valimo i Finland og Ulefos Jernværk som produserer gategodsprodukter (Ulefos Cappelen Group 2017, 26.02).

På bakgrunn av globaliseringen blir selskapets markedsposisjoner gradvis mer utfordret av aktører fra lavkostnadsland, særlig India og Kina. For å opprettholde og styrke markedsposisjonene på lang sikt og ekspansjon i nye markeder, er det avgjørende for selskapet å kunne produsere til et europeisk kostnadsnivå, et prosjekt

omtalt som Ulefos 2020. En omstillingsprosess med målsetting om å redusere enhetskostnadene fra et norsk til et europeisk nivå har vært i målet siden 2012.

Juni 2012 ble det gjennomført en strategisamling med konsernledelsen i Ulefos Gruppen og ledergruppen i Ulefos Jernværk for å kartlegg de viktigste fremtidige utfordringer for Ulefos Jernværk AS. Konklusjonen ble omstilling til en mer konkurransedyktig og kostnadseffektiv produksjon for å styrke bedriftens konkurransekraft. Helt nødvendig for å bedre lønnsomheten, stå imot importerte produkter fra lavkostland og bedre forutsetningene for øket satsing på eksport (markeder utenfor Norden).

Jernværket har tidligere arbeidet med endringsprosesser, men har ikke lykket med å nå de forventede mål; reduserte kostnader og derved øket konkurransekraft. Basert på tidligere negative erfaringer og bedriftens behov for omstilling ble det besluttet å gjennomføre følgende hovedaktiviteter før oppstart:

1) Opplæring av ledergruppen for å få en bedre forståelse for de interne utfordringene og kjennskap til en del praktiske ledelsesverktøy for å kunne gjennomføre endringer. Ledergruppetreningen ble gjennomført i 2013.

2) En gjennomgripende analyse som kartlegger forbedringsområdene og beregning av innsparingspotensialet ved en mer effektiv/lean drift av bedriften som helhet.

Konsulentfirmaet Valcon ble engasjert og utarbeidet deretter et forslag til omstillingsprogram med konkrete aktiviteter og estimerte betydelige kostnadsreduksjoner i perioden 2013-2015. Endringsprosjektet, Ulefos 2020 hadde et «hårete mål» om å redusere 50% av produksjonskostnadene innen 2020. Noen av endringstiltakene som ble definert i rapporten er per våren 2017 ikke gjennomført. Støpegods regner i kroner pr. kilo og et europeisk kostnadsnivå er estimert til ca. 1€/kg. Differansen er nå 30-60% avhengig av type produkt og effektivitet i produksjonen.

1.3 Formål og forskningsspørsmål

Selv om analyser på produktnivå viser betydelig negativ differanse mellom eget kostnadsnivå og europeisk kostnadsnivå er noen av tiltakene og investeringene gjennomført med positivt resultat. Likevel kan det tyde på at bedriften har vanskeligheter med å gjennomføre endringer samt å iverksette og implementere nye rutiner og prosedyrer. Ulefos Jernværk har definert målet, men er fremdeles langt unna for å nå det. Av den grunn ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

«Hvilke forhold påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk?»

For å svare på problemstillingen har jeg utformet tre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

Hva kan være mulige årsaker til manglende fremdrift i endringsprosessen?

Forskningsspørsmål 2:

Hva kan bidra til å fremme endring?

Forskningsspørsmål 3:

Hvordan kan den videre omstillingsprosess sikre Ulefos Jernværk i å nå målet?

Det er sentralt å kartlegge dagens situasjon, hva som har blitt gjort og analysere hvorfor resultatene har uteblitt.

1.4 Avgrensninger

Denne oppgaven omhandler hvilke faktorer som påvirker organisasjonsendringer. Organisasjonslitteraturen er svært omfattende og jeg kan vanskelig kartlegge alle faktorer av betydning. Jeg har derfor avgrenset oppgaven og fordypet meg i de viktigste faktorene i henhold til utvalgt litteratur. Områder som strategi og konsulentteori er vesentlige områder, men som en avgrensning faller utenfor oppgaven. Ledelsesteori er kommentert i et begrenset omfang.

1.5 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er delt inn i 7 kapitler. Det første kapitlet består av bakgrunn for oppgaven, beskrivelse av casebedriften, formål, problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger. Kapittel 2 består av relevant teori som fremstiller faktorer av betydning for endring. Disse faktorene vil presenteres i en figur som utgjør analysegrunnlaget for oppgaven. Metodevalg og datainnsamlingsprosessen vil presenteres i kapittel 3. I tillegg vil oppgavens validitet, reliabilitet og overførbarhet belyses.

Kapittel 4 gjengir funn generert fra dybdeintervjuene og i kapittel 5 vil funnene, sammen med teori diskuteres opp mot forskningsspørsmålene. I kapittel 6 vil problemstillingen besvares og utgjør oppgavens konklusjon. Avslutningsvis vil begrensninger og forslag til videre forskning diskuteres i kapittel 7.

2. TEORETISK BAKGRUNN

Dette kapitlet presenterer relevant teori for å belyse forhold som kan påvirke endringsprosessen til Ulefos Jernværk. Teorien vil først ta for seg hva som skjer i en endring, hva endringen innebærer og hvilke faktorer som påvirker. Videre er det relevant å utforske hva som fremmer endring, for å presentere forslag som kan benyttes i det videre endringsarbeidet.

2.1 Hva er organisatorisk endring?

Organisatorisk endring er et vidt begrep som innebærer ulike strategier, handlinger og konsekvenser (Saksvik, et al., 2007). Det finnes atskillige definisjoner for organisatorisk endring, men fellestrekket inkluderer to ulike tilstander. Jacobsen hevder at «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*» (Jacobsen D. I., 2012, s. 23). For Huber og Glick er organisatorisk endring forskjell i «*hvordan organisasjonen fungerer, hvem medlemmer og ledere er, hva slags form den tar, eller hvordan den allokere dens ressurser*» (Huber & Glick, 1993, s. 216, egen oversettelse). Disse definisjonene sier ingenting om endringens karakteristikk eller omfang, og litteraturen diskuterer ofte organisatoriske endringer som en samlebetegnelse for alle typer endringer (Triscari, 2008). Når jeg nevner begrepet organisatoriske endringer eller omstillinger i denne oppgaven vil dette teorigrunnet bli referert til, med mindre noe annet presiseres.

Organisasjoner er i kontinuerlig endring. Slike endringer anses å være et resultat av skiftende omgivelser og innebærer gradvise og ikke-planlagte endringer. Vanligvis påvirker disse organisasjonen i liten grad (Burke, 2013; Myers, Wiggings & Hulks). Som et resultat av økende dynamiske omgivelser understreker Armenakis, Harris og Mossholder (1993) betydningen av planlagte endringer. Det forklares med at organisasjoner stadig blir konfrontert med behovet for å implementere endringer i strategi, struktur, prosess og kultur. Planlagt organisatorisk endring skjer når ledere i bedriften oppdager behov for endring og utarbeider en plan for å gjennomføring.

Planlagt organisatorisk endring kan påvirke organisasjonen i større grad enn ved ikke-planlagte, og vi kan skille mellom evolusjonære og revolusjonære endringer. Evolusjonære endringer er små og stegvise, og utvikles over tid. Eksempler kan

være endring av arbeidsmetoder og rutiner. De fleste organisatoriske endringer er evolusjonære. Likevel vil endringens karakter bestemme hva som kreves, i noen tilfeller må det foretas endringer som fører til store omveltninger i hele organisasjonen. Slike endringer kalles for revolusjonære endringer. Dette kan være endringer i organisasjonsstruktur eller i strategi. Slike endringer krever deltakelse fra alle medlemmene i organisasjonen for å lykkes (Burke, 2013).

Flesteparten av organisatoriske endringer forblir små eller mislykkes. Organisasjonen kan oppnå små forbedringer, men storskala endringer er sjeldent (Burke, 2013). Det vil si at endringene som gjennomføres i en organisasjon er første ordens endringer, fremfor andre ordens endringer. Første ordens endringer omfatter å forbedre det eksisterende, og regnes ofte som inkrementelle, men kan føre til radikale endringer. Endringer av denne typen kan være produksjon av et nytt produkt, nye rutiner eller flytte en avdeling. Andre ordens endringer går dypere og innebærer endring av egen forståelse. Annet perspektiv og referansepunkt vil gjøre at et problem vil bli møtt på en annen måte enn tidligere. Det vil derfor innebære endringer i kultur. Slike endringer er ofte radikale, men kan ha blitt forårsaket av inkrementelle endringer. Bedriftens møte med andre ordens endringer krever forutgående planlegging og analyse, og kan innebære nedbemanning, sammenslåing av bedrifter eller markedsekspanasjon (Myers, et. al., 2012).

Hatch og Cunliffe (2006) påpeker viktigheten av å forstå innholdet av endringen for å kunne vurdere hva som skal gjøres. Organisasjoner foretar første ordens endringer ved å endre strukturer og prosesser, og forstår ikke hvorfor ansatte ikke tilpasser seg nye forhold, som krever andre ordens endringer. Det å gjennomføre første ordens endringer når målet er andre ordens endringer hevdes å være et av de største feilgrep og kilde til frustrasjon.

Organisasjonsendringer har eksistert i lang tid, og kanskje helt siden starten av den første organisasjonen (Triscari, 2008). Det blir påpekt en grunnleggende antakelse i litteraturen om organisatorisk endring som baserer seg på at endring er nødvendig fordi ansatte ikke har utført jobben tilfredsstillende. Med det menes å ikke tilpasse organisasjonen kontinuerlig gjennom planlagt endring (Dunphy, 1996; Weick & Quinn, 1999). Uavhengig om prosessen er vellykket, vil organisatoriske endringer

bidra til verdifull innsikt ved å gi ledere bedre forståelse av organisasjonen og dens ansatte (Huber & Glick, 1993).

2.2 Kurt Lewin og organisatorisk planlagt endring

En av de første til å forske på planlagt organisatorisk endring var Kurt Lewin som introduserte det som anses å være den klassiske modellen for endring (Jones, 2010). Modellen tar for seg endring som oppstår som følge av tre steg, *unfreezing-moving-freezing*. I *unfreezing*-fasen blir organisasjonen mottakelig for endring ved å motivere ansatte og eliminere motstand (Lewin, 1947). Denne fasen er i likhet med Armenakis, Harris og Mossholders (1993) begrep «å gjøre klar». Dette gjenspeiles i organisasjonsmedlemmenes oppfatninger, holdninger og intensjoner basert på hvilken grad endringen er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å foreta endringer. Fasen kan være utfordrende å få til der forskjellige forhold krever ulike tilnærminger for å lykkes (Miner, 2007).

Når organisasjonen er klar for endring vil endringen implementeres (Miner, 2007). Dette er *moving*-fasen hvor det kan forventes atferdsendringer blant organisasjonsmedlemmene. Hvor vellykket implementeringen er avhenger av nøye planlegging der alle elementer med behov for endring er ivaretatt. Det stiller også krav til ledelsens evner for gjennomføring der all motstand må bekjempes underveis i prosessen (Myers, et. al., 2012).

For å gjøre endringen permanent forflyttes organisasjonen til *freezing*, en siste fase hvor endringen stabiliseres, der systemet motstår videre endring. Endringene er nå integrert og er en del av hverdagen i organisasjonen (Miner, 2007). Lewin (1947) understreker viktigheten av alle fasene for å mestre endring. Forsøkes det å gå til *moving*-fasen før *unfreezing*-fasen vil systemet mest sannsynlig møte sterk eller sterkere motstand, og organisasjonen er ikke klar for endringen.

Den underliggende teorien for modellen kalte Lewin for *kraftfelt teori*. Den består av to motstridende krefter, hvor den ene favoriserer endring og den andre motarbeider endring. Endring kan oppnås enten ved å øke drivkreftene for endring, eller redusere kreftene som skaper motstand mot endring (Miner, 2007).

Lewin har i ettertid blitt kritisert som følge av modellens enkelhet og at endringer blir sett på som statiske. I følge Burnes (2004) bør endring betraktes som en dynamisk og kontinuerlig prosess. En slik tankegang er en prosessuell tilnærming til organisatorisk endring, et perspektiv fra 1980- tallet (Saksvik, et al., 2007). Modellen benyttes i denne studien siden den har en elementær tilnærming for å håndtere endring og danner grunnlaget til flere kjente modeller i ettertid (Jones, 2010). I følge Schein (1996) er det få mennesker som har hatt like stor innflytelse på organisasjonspsykologien som Lewin.

2.3 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur har med årene fått mer fokus og en større plass i litteraturen. Kultur er viktig for alle medlemmer i en organisasjon, og har fått en spesiell betydning for ledere som ser på kultur som et middel for effektivitet (Keyton, 2011). Kultur blir definert på mange forskjellige måter. Keyton (2011) hevder organisasjonskultur er artefakter, verdier og antakelser som dannes gjennom interaksjon blant organisasjonsmedlemmene. Brown (1995) beskriver organisasjonskultur som normer, holdninger, prinsipper og måter å oppføre seg på, som tilsammen utgjør organisasjonen (siteret i Willcoxson & Millett, 2000, s. 93). Mest referert i organisasjonslitteraturen er Edgar H. Schein og definerer kultur som:

«A culture is a set of basic tacit assumptions about how the world is and ought to be that a group of people share and that determines their perceptions, thoughts, feelings, and, to some degree, their overt behavior» (Schein, 1996, s. 11).

Schein deler ytterligere kulturen i tre forskjellige nivåer med observerbare artefakter på toppen, verdier og normer i det midterste nivået, og grunnleggende antakelser i bunn. Selve kjernen i kulturen representerer det dypeste nivået og inngår i måten å tenke på. Dette uttrykkes i form av oppfatninger eller meninger og blir tatt for gitt. Kulturen blir derfor til ved at felles tolkning blir forankret som virkeligheter i sosiale grupper (Schein, 1996). Det som skiller organisasjonskultur fra andre typer kulturer er at den dannes innenfor organisasjonsmessig kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Definisjonene tar for seg ulike kulturelle elementer, men fellestrekket er å betrakte kultur som resultatet av en intern prosess og består av en intersubjektiv måte å betrakte og tolke omgivelsene på. Smeltzer (1991) hevder uansett hvilken definisjon som benyttes, er det en generell enighet der organisasjonskultur inkluderer verdier av organisasjonen og hvordan ting skal gjøres.

Organisasjonskultur består av delte verdier og grunnleggende antakelser på tvers av organisasjonen. Det vil alltid være motstridende oppfatninger, spesielt blant ansatte som jobber i forskjellige avdelinger, hierarkiske nivåer eller funksjoner (Myers, et. al., 2012). Organisasjonsstrukturen kan gi opphav til kulturelt mangfold, men samtidig fremme utviklingen av subkulturer. Lik utdannelses- og erfaringsbakgrunn er med på å danne ulike grupperinger. Slike grupper trenger ikke å symbolisere noe problem så lenge ansatte jobber i takt med organisasjonens mål og visjon. Problemer oppstår når disse gruppene deler et annet verdigrunnlag enn resten av organisasjonen og representerer en motkultur som truer den dominante kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.4 Hvordan endre organisasjonskultur?

I likhet med den formelle strukturen kan organisasjonskulturen ha sterk påvirkning på atferden til ansatte (Schneider, Breif, & Guzzo, 1996). Myers, Hulks og Wiggins (2012) beskriver det uformelle perspektivet i en organisasjon som *hvordan ting faktisk er*. Den uformelle organisasjonen består av de aspektene som ikke er offisielt definert, mindre synlige og ofte karakterisert som menneskelige. Schein (2010) poengterer viktigheten av å ta hensyn til organisasjonskultur når det kommer til organisasjonsendringer. Når endring tvinger frem ny tenkning og ny atferd vil organisatoriske endringer kreve et skift i kulturen.

Mange teoretikere hevder det er mulig å endre organisasjonskulturen, men det er uenighet om hvordan dette gjøres. Schneider, Breif og Guzzo (2008) understreker at vedvarende organisasjonsendringer kan oppstå når både klima og kulturen endres. Klima kan defineres som det daglige liv i organisasjonen, deriblant rutiner, prosedyrer og politikk, som vil endres hvis det oppstår forandringer i disse faktorene. Klimaet i

organisasjonen utgjør kulturen, som representerer ansattes verdier og oppfatninger. Endringer av kulturen er mer problematisk enn klima ettersom kulturen ikke er direkte manipulerbar. Likevel kan organisasjonskulturen endres indirekte ved å fokusere på formelle elementer. Organisasjonskultur er en viktig faktor når det kommer til endring. Dersom ansatte i organisasjonen ikke endres, vil ikke organisasjonen gjøre det heller. Selv om organisasjoner kan påvirke ansattes atferd gjennom disiplinering, sosialisering og kontroll vil det være elementer som influerer atferden som vil være vanskelig å endre på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kotter (1995) fastholder at en transformasjon er uansett umulig hvis ikke hundre eller tusener av mennesker er villig til å bidra. Det krever derfor en villighet blant ansatte for å lykkes med endringer, hvor ansatte ofte må omstille seg (Myers, et. al., 2012).

I følge Mark Fields kan bedrifter utarbeide den beste strategien, men hvis kulturen ikke er i overensstemmelse med strategien vil den ikke ha noen effekt. «*Culture eats strategy for breakfast*» (Myers, et. al., 2012, s. 121). Kultur kan derfor motvirke eller medvirke organisatoriske endringer. Yukl (2013) hevder sannsynligheten for suksess er større dersom verdiene representert av endringen samsvarer med gjeldende verdier i organisasjonen. Det å integrere nye verdier med eksisterende verdigrunnlag er fordelaktig ettersom det vanligvis er aksept omkring disse. Felles verdier og normer blir ansett å være en viktig kulturell mekanisme for å sikre stabilitet og kontinuitet i en organisasjon. Samsvaret mellom ansattes og organisasjonens verdier anses å være nødvendig for å få langsiktige fordeler av endring (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006).

Myers, Hulks og Wiggins (2012) presiserer at endringer ikke alltid vil være konsistent med organisasjonskulturen. For å få en ny ønsket tilstand er den eneste utvei å tvinge igjennom strategien. Samtidig bør det forsøkes å analysere eksisterende organisasjonskultur og finne metoder å endre denne på. Dette er en utfordrende oppgave som innebærer annen ordens endringer. Tendensen er at kulturen setter stopper for annen ordens endringer og fremmer heller første ordens endringer, hvor organisasjonskulturen forblir den samme. Det å forsøke å forstå kulturen vil i følge Schein (2010) bidra til å forklare atferd og tenkemåter, som kan føre til en mer formålstjenlig håndtering av ansatte.

Cummings og Worley (2014) hevder belønning kan være en metode for å endre bedriftens verdier og dermed kulturen. Hvis belønning blir gitt som følge av å adoptere ny atferd, kan det medføre endringer i menneskers preferanser. Endringen blir dermed normalisert og kan føre til et skifte i organisasjonens verdier.

Yukl (2013) poengterer at endringer i organisasjonskulturen blir ansett å være vanskeligere i modne organisasjoner enn i nye. Hovedgrunnen er at mange av de delte antagelsene og verdiene er implisitt og ubevisste. Radikale endringer i modne organisasjoner regnes å være lite trolig med mindre det truer organisasjonens overlevelse. Likevel kan ledelsen introdusere en visjon om bedre fremtid som rettfærdiggjør påkjennelsen med endringen. Er visjonen inspirerende og appellerende kan det være større sannsynlighet for ansatte å støtte opp under radikal endring.

Kultur vil variere mellom ulike organisasjoner og kontekster. Det er en generell enighet blant flere teoretikere om problematikken knyttet til organisasjonskultur og hvordan denne kan påvirkes. Willcoxson og Millett (2000) understreker at det ikke finnes en universell oppskrift på hvordan en organisasjonskultur kan endres for å lykkes. Kulturelle endringer må gjennomføres med ulike tilnærminger tilpasset ulike kulturer. Hvordan dette best bør gjøres er en essensiell utfordring for lederskapet.

2.4.1 Kommunikasjon

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er kommunikasjon en viktig faktor i henhold til organisasjonsendringer. Kommunikasjon regnes å være et viktig virkemiddel for kontroll, koordinering og styring. For å oppnå effektiv kommunikasjon, der mottakeren oppfatter budskapet korrekt, må avsenderen forstå kulturen mottakeren operer i. Det vil si at språket må tilpasses kultur for å oppnå felles forståelse. For ledere er kommunikasjon den eneste måten som sikrer at ansatte har forstått organisatorisk endring og støtter den. Kommunikasjon er derfor avgjørende for at organisasjoner skal lykkes med endringer (Myers, et. al., 2012).

Smeltzer (1991) utførte en studie i 43 ulike organisasjoner om hvordan ledere annonserte omfattende organisatoriske endringer. Funnene impliserer at ledere ikke ser alvoret i kommunikasjon, hvor det å presentere en endring opplevdes å være enkelt. Kommunikasjonens funksjon er ikke bare utveksling av informasjon, men

også for å sikre en felles forståelse av en endringsprosess. God kommunikasjon vil derfor føre til mindre usikkerhet i en endringsprosess. Saksvik et. al. (2007) understreker at dersom endringen ikke kommuniseres tilstrekkelig, vil dette ha en ødeleggende effekt hvor resultatet kan føre til rykter. Dette kan fort intensivere negative aspekter av endring og øke intern motstand.

2.4.2 Hvorfor motstand?

Det er få organisatoriske endringer som er fullstendig mislykket, og det er like mange som er fullstendig suksess (Myers, et. al., 2012). De fleste organisatoriske endringer opplever problemer; de er ofte mer ressurskrevende enn først antatt og kan utfordre moralen i organisasjonen (Kotter & Schlesinger, 2008). Menneskers evne til å håndtere endringer er studert og omtalt i endringslitteraturen, og blir sett på som en viktig faktor til hvorfor problemer i endringsprosesser oppstår (Yukl, 2013; Kotter & Schlesinger, 2008; O'Tool, 1995; Burke 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Erwin og Garman (2010) påstår at måten en person reagerer på endring avhenger av personens tro på egen mestringsevne. Erfaringer fra tidligere endringer, åpenhet for nye endringer, og toleranse for risiko er faktorer som spiller inn. I følge Yukl (2013) kan resultatet av hyppige endringer i organisasjonen undergrave engasjement og føre til motstand. Dette gjelder for mennesker som i utgangspunktet anses å ha mestringsevne for å takle endringer. Motstand kan også oppstå hvis byrden for endringen er plassert på den enkelte uten tilstrekkelig støtte fra organisasjonen. Denne følelsen kan forsterkes dersom fordelene med endringen angår eiere og toppledelsen enn seg selv. I noen organisasjoner kan motstand for endring fremtre som følge av mistillit til ledelsen som implementerer den. Selv uten noen reell trussel kan ansatte motsette seg endringen basert på forestillingen om at den inneholder noen skjulte implikasjoner.

Fedor, Caldwell og Herold (2006) undersøkte hvordan organisasjonsmessige endringer i 32 forskjellige organisasjoner påvirket individers engasjement for endring. Resultatene viser det er personlige tilpasningskrav som danner negative holdninger til endring. Når tilpasningskravene for endringen er lave vil ansatte tilpasse seg endringen i høyere grad enn hvis tilpasningskravene er høye. Dette er tilfelle selv når endringen er gunstig.

For Jacobsen og Thorsvik (2013) trenger ikke motstand nødvendigvis være en dysfunksjonell tilstand, men en situasjon der den enkelte forsvaret det som er kjent og trygt. Motstand trenger derfor ikke være et resultat av dårlig ledelse av endringen, men en forventet menneskelig reaksjon (Saksvik, et al., 2007). Mennesker i endringsprosesser har en tendens til å føle et slags følelsesmessig kaos. Selv endringer som oppleves å være positive og rasjonelle, kan skape usikkerhet blant ansatte. Riktignok er det forskjellige grader av motstand da individer eller grupper reagerer ulikt på endring. Noen vil passivt motstå, andre vil aggressivt forsøke å jobbe mot og noen vil omfavne de nye forholdene (Kotter & Schlesinger, 2008). Endringens karakter regnes å spille inn på mengde motstand. Endringer som oppleves å være mer intens og truende og innebærer store omveltninger i organisasjonen kan bidra til mer motstand. Dette er spesielt hvis endringen krever utvikling av nye ferdigheter. Ansatte vil derfor være mindre klar for slike endringer, enn gradvise og inkrementelle (Armenakis et. al., 1993).

Kotter og Schlesinger (2008) har presentert fire hovedårsaker som kan forklare motstand som oppstår når endringer forsøkes og implementeres. Av frykt for det ukjente kan ansatte tro endringen medfører forandringer som gjør at den enkelte mister noe av verdi i arbeidshverdagen. Ansatte føler de må forsvare seg. Mangel på tillit og misforståelser rundt endringen vil også kunne forsterke usikkerheten som kan medføre motstand. Som et resultat av dette vil ansatte ikke tro endringen vil være hensiktsmessig for organisasjonen. Lav toleranse for endring anses også å være en viktig faktor.

I likhet med Kotter og Schlesinger har O'Toole (1995) utarbeidet 33 hypoteser som kan forklare motstand. Hypotesene omhandler i store trekk det samme som de fire hovedårsakene, men er utdypet mer spesifikt. Menneskelig natur vektlegges i stor grad, og benyttes som årsak til hvorfor mennesker ikke liker eller takler endringer. Som O'Toole hevder: «*Human Nature. We are innately competitive, aggressive, greedy, and selfish. Because planned change assumes a degree of altruism, it is doomed to fail*» (O'Toole, 1995, s. 7).

Motstand er et sentralt begrep i endringslitteraturen og det er likhetstrekk blant teoretikere som forklarer årsaker for motstand. Likevel kan motstand gi visse fordeler (Myers, et. al., 2012). Motstandere for endring kan ha relevant og oppdatert informasjon som kan stimulere til grundigere undersøkelse av ulike aspekter ved endringen. Det å tillate uenighet og diskusjon rundt endringsprosessen kan også forbedre endringsforslagene (Kotter & Schlesinger, 2008). Videre indikerer aktiv motstand tilstedeværelse av sterke følelser og verdier som kan tjene organisasjonen hvis motstanderne omvendes til støttespillere. Engasjement er viktig i en endringsprosess (Yukl, 2013)

Alle mennesker i en organisasjon kan reagere forskjellig på endring. Kotter og Schlesinger (2008) påpeker at riktig evaluering for hvordan endringen skal håndteres er avgjørende. Problemet er at dette ikke er intuitivt tydelig og krever derfor grundig vurdering.

2.5 Hva er organisatorisk læring?

I løpet av de siste tiårene har læring i organisasjoner fått mer fokus og har blitt et sentralt tema i organisasjonslitteraturen. En globalisert verden med et dynamisk, uforutsigbart og konkurransepreget markedet tvinger organisasjoner til å være innovative og omstillingsdyktige. Læring i organisasjoner vil forbedre evnen til å tilpasse seg omgivelsene, utvikle langsiktige konkurransefortrinn og effektivisere produksjonen. Det å lære er en avgjørende faktor for å lykkes med planlagte endringer. Organisasjonen må være i stand til å lære for å kunne evaluere hva som kreves i en endringsprosess, og fortløpende vurdere nødvendige justeringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finnes flere normative og deskriptive definisjoner for organisatorisk endring, men fellestrekket innebærer at en læringsprosess finner sted (Romme & Dillen, 1997). Huber (1991) mener at en organisasjonen lærer hvis noen av dens enheter får kunnskap som regnes å være nyttig for organisasjonen. Denne kunnskapen anses å være en kilde til å endre atferd. Organisatorisk læring for Argyris og Schön (1996) oppstår når organisasjonsmedlemmene observerer et avvik mellom faktisk og forventet resultat. Virkningen av dette endrer forståelsen, som gjør at handlingene

omstruktureres. For at det skal bli organisatorisk læring krever det at den nye måten å tenke på integreres i medlemmenes tankesett og i organisatorisk minne, prosesser og kart. Det meste av litteraturen om læring i organisasjoner tar for seg etablering av ny kunnskap og endring av atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.1 Enkelkrets- og dobbelkretslæring

Det er et konseptuelt skille mellom det å lære innenfor en referanseramme og det å lære en ny referanseramme (Huber, 1991). Vi skiller mellom enkelkrets- og dobbelkretslæring. Med enkelkretslæring menes læring som endrer våre strategier eller antakelsene bak en handling som etterlater verdiene uforandret. Slike læringsepisoder skjer innenfor eksisterende systemer av verdier og normer som allerede er inkorporert i organisasjonen, og fører til at vår handlingsstrategi blir endret (Argyris & Schön, 1996). Handlingsstrategien blir endret basert på observasjonen av ulike feil. Disse feilene blir deretter korrigert av et enkeltmedlem fra organisasjonen, eller organisasjonen selv. Læringen tar for seg primært en direkte effekt eller en bestemt aktivitet (Romme & Dillen, 1997).

I følge Argyris og Schön (1996) involverer dobbelkretslæring revurdering av mål, eller revidering av verdier og antakelser. Læringsprosessen oppstår når resultatet av en handling ikke inntreffer og det begynner å stilles spørsmål til hvorfor dette skjer, gjerne gjennom åpen diskusjon. Når verdier og mål korrigeres som følge av dette vil dobbelkretslæring oppstå. Slik læring kan ha langsiktige effekter for hele organisasjonen (Romme & Dillen, 1997).

2.5.2 Problemer knyttet til organisatorisk læring

Yukl (2013) understreker at alle organisasjoner lærer, men noen gjør det bedre enn andre. Det kan være mange faktorer som påvirker læringsevnen, og det å føle ansvar for endring anses å være en av dem. Der ledelsen implementerer endringen ovenfra og ned kan gi forestillingen om at endringsarbeidet er ledelsens ansvar. Implementering av systemer og programmer som inkluderer ansatte på alle nivå vil derfor fremme læring.

Schein (1996) hevder organisasjoner forblir middels konkurransedyktig som følge av bedrifters manglende evne til å lære. Han hevder litteraturen er full av typiske forklaringer for manglende læring som *motstand for endring*, *menneskelig natur*, eller *feilaktig lederskap*. I kontrast til dette mener han at subkulturer er årsaken, og beskriver tre subkulturer innenfor en organisasjon; operatør-, ingeniør- og ledelseskultur.

Ettersom disse sosiale gruppene består av hver sin kultur med ulike sett av verdier og normer kan felles læring, kunnskapsutvikling og endring utebli. Mangel på koordinering, felles forståelse og tilpasningsevne forsterker disse problemene. Schein (1996) understreker at så lenge de forskjellige subkulturene kommuniserer med forskjellig språk og ikke anerkjenner hverandre, vil organisatorisk læring utebli. Dette sammenfaller med Smeltzer (1991) som hevder kommunikasjon er vanskelig på grunn av mangfoldet av subkulturer, som er lite tilpasset kulturelle forskjeller.

Læring blir ansett å være vanskeligere hvis organisasjonen allerede har utviklet etablerte rutiner og prosesser. En følge av å være komfortabel med eksisterende metoder, er tendensen til å oppleve nye metoder vanskelig å lære eller gi en følelse av utilstrekkelighet. Det krever derfor en avlæringsprosess (Schein, 2010).

Avlæring blir definert som å kaste vekk tidligere lærte konsepter for å gi plass til ny læring. Mennesker bruker lang tid på å bygge opp kognitive kart. I turbulente omgivelser kan disse kartene bremse læringsprosessen. Evnen til å avlære eksisterende modeller er en forutsetning for kognitiv redefinering. Endringens læringsprosess bør derfor bestå av faser med avlæring (Pighin & Marzona, 2011). Schein (2010) sammenligner avlæringsfasen med Lewin trestegsmodell (1947) ved å gjøre organisasjonen klar for læring. Første steg består av å skape motivasjon for endring ved å fjerne hindringer ettersom det å endre kompetansen kan føre til motstand. Den eneste måten for å overkomme motstand er å redusere angst for læring gjennom kriseforståelse og skape psykologisk trygghet. Det innebærer å se potensielle løsninger på problemer og være innforstått med at læring ikke betyr tap av identitet og integritet. Ledere kan gjøre dette ved å skape inspirerende visjoner,

iverksette individuell- og gruppeopplæring, gi tilstrekkelig med tilbakemeldinger og rom for diskusjon og problemløsning.

2.6 Kotters åtte stadier mot endring

John P. Kotter regnes som en av de fremste når det kommer til endringsledelse, og har utarbeidet åtte stadier for å oppnå en varig transformasjon. Stadiene ble utarbeidet som et resultat av hans forskning på endringsprosesser i over 100 bedrifter. Få av disse endringsforsøkene var vellykket, få av dem var mislykket og flesteparten var hverken mislykket eller vellykket (Kotter, 1995).

Det første stadiet belyser viktigheten av å skape en kriseforståelse og en følelse av at det haster. Stadiet regnes å være essensielt ettersom det åpner opp for delaktighet og samarbeid fra ansatte i organisasjonen. Kotter har observert at over 50 % av bedrifter mislykkes fra start. Neste steg er å forme en sterk koalisjon som kan lede endringsprosessen videre. Det er avgjørende for gruppen å ha tilstrekkelig gjennomslagskraft i hele endringsprosessen, og koalisjonen bør bestå av medlemmer utenfor lederskapet for å inkludere hele organisasjonen (Kotter, 1995).

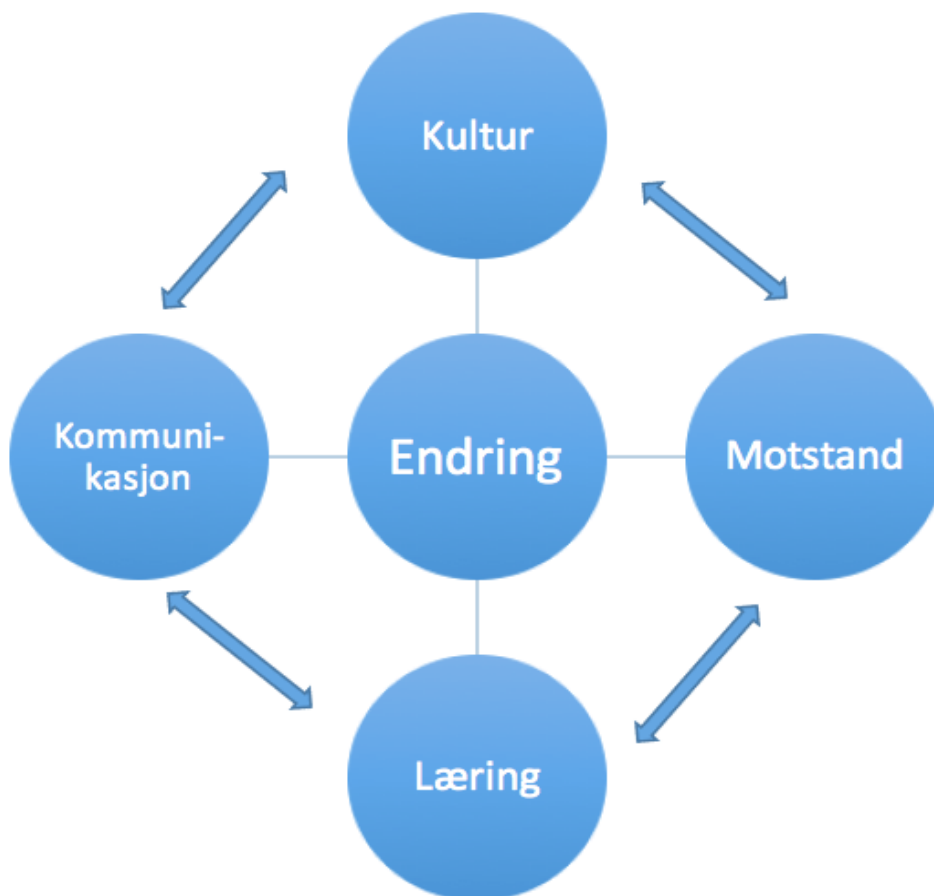
Steg nummer tre og fire tar for seg viktigheten av å formulere og utarbeide en klar visjon, og kommunisere denne ut i organisasjonen. Flere bedrifter har mange planer, men ingen visjon til å lede endringsarbeidet. Bedrifter opplever også utfordringer med ansatte som er i mot endring, og problemet kan være dårlig kommunikasjon om selve endringen. Det kan også foreligge ulike hindringer som gjør at ansatte skaper motstand i prosessen og bearbeiding av disse er steg fem. Det er ikke mulig å fjerne alle hindringene, som for eksempel elementer i organisasjonsstrukturen, men Kotter mener det er avgjørende å eliminere de største for å få oppslutning rundt endringen (Kotter, 1995).

En transformasjon tar tid og Kotter understreker viktigheten av å tilrettelegge for kortsiktige seiere slik at motivasjonen blant ansatte opprettholdes. Stadiet 7 i prosessen omhandler å ivareta endringsarbeidet og jobbe målrettet mot endringen. I den siste fasen er de nye tilnærmingene institusjonalisert og forankret i bedriftens

kultur. Teorien beskriver en varig og bærekraftig transformasjon som utvikles over tid (Kotter, 1995).

2.7 Oppsummering

Det teoretiske rammeverket kan oppsummeres med fire faktorer som påvirker endring, der elementer i kommunikasjon, kultur, læring og motstand er av betydning.



Figur 1: Faktorer som påvirker endring

Dette er en forenklet modell som illustrerer hvilke forhold som påvirker endring. Kommunikasjon, kultur, motstand og læring har innvirkning på endring, enten alene eller i samspill med hverandre. Faktorene anses å være kontinuerlig og dynamisk, der en faktor kan forsterke eller svekke andre faktorer. God kommunikasjon kan føre til en endringsvillig kultur. En endringsvillig kultur forsterker viljen til å lære som kan svekke motstand, som oppmuntrer til endring.

Modellen kan benyttes i en endringsprosess ved å vie oppmerksomhet til ulike elementer av betydning. De fire hovedfaktorene vil bli vektlagt i den videre analysen.

3. METODE

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign og hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført og analysert. Deretter blir oppgavens reliabilitet og validitet vurdert, og hvilke etiske hensyn som har blitt tatt i forkant og underveis av forskningen.

3.1 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er avgjørende for hvor vellykket forskningen blir. Beslutninger som tas i dette stadiet avgjør kvaliteten på konklusjonene av forskningsresultatene (Bordens & Abbott, 2014). Silverman (2015) hevder at valget av forskningsmetode skal reflektere forskningsspørsmålet og hva man ønsker å finne ut av. Det er derfor avgjørende å finne en metode som gir mulighet til å svare på følgende problemstilling:

«Hvilke forhold påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk?»

3.1.2 Casestudie

Casestudie benyttes når moderne fenomener undersøkes i sin naturlige kontekst. Metoden fremkaller ikke klare kausale forhold som kontrollerte eksperimenter gjør, men de gir en dypere forståelse om et fenomen (Runeson & Höst, 2008). En slik forståelse er avgjørende for å kunne svare på problemstillingen. Etersom jeg skal finne ut av *hvilke* forhold som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk korresponderer dette med bruken av case, og jeg velger derfor å utføre en casestudie. Selv om studien tar for seg et case, er det ikke Ulefos Jernværk i seg selv som er i fokus, men bedriften blir brukt for å belyse organisasjonsendringstematikken.

3.1.3 Valg av metode

Kvantitativ forskning tar for seg numerisk analyse av forholdet mellom variabler, mens kvantitativ forskning bruker verbal beskrivelse om situasjonen fra det virkelige liv (Silverman, 2015). I følge Flick (2007) har kvalitativ forskning intensjon om å nærme seg verden, og å forstå, beskrive og noen ganger forklare sosiale fenomen fra innsiden. Oppgavens hovedhensikt er å forstå de underliggende årsakene som

skaper endringsproblemer for Ulefos Jernværk og presentere ulike tiltak bedriften kan dra nytte av videre i endringsprosessen. Dette stemmer godt med beskrivelsen for kvalitativ forskning.

Runeson og Höst (2008) poengterer bruken av casestudier begrenses ikke ved valg av metode, og bør benyttes i kombinasjon med kvalitativ og kvantitativ forskning, men på bakgrunn av min problemstilling vil casestudien bli utført kvalitativt. Et kvalitativt forskningsdesign kan føre til at informantens holdninger blir utdypet grundigere og kan frembringe dypere forståelse. Ved kvantitative undersøkelser vil holdninger typisk synliggjøres ved å huke av et sted mellom enig og lite enig på et spørreskjema (Tjora, 2012). Kvantitativ metode kan av den grunn bearbeide større mengder data og nå flere informanter (Silverman, 2015). Bruken av statistikk og tallmateriale vil likevel ikke være hensiktsmessig ettersom jeg ønsker å få dyp kunnskap om et spesifikt område. Som Silverman (2015) påpeker, målet i kvalitative undersøkelser bør være å si mye om et lite problem, som korresponderer med oppgavens formål.

Casestudien i denne oppgaven anses å være teoridrevet og empiridrevet.

Teoridrevet ved at tidligere forskning har dannet grunnlag for datainnsamlingen, og empiridrevet ved at funn generert fra dybdeintervjuene blir fortolket i lys av det teoretiske rammeverket. Teorien vil derfor anvendes som et verktøy for å undersøke fenomenet (Bordens & Abbott, 2014).

Graebner, Martin og Roundy (2012) hevder det foreligger en feiltakelse om bruken av kvalitativ metode, hvor kvalitativ data begrenses til å gjelde områder hvor eksisterende teori er mangelfull. Metoden kan like gjerne bidra til å skape mangfold der det finnes betydelig teori fra før og understreker at det ikke finnes en oppskrift. Eksisterende teori blir i denne oppgaven anvendt som et tolkningsredskap til forståelse og innsikt (Nilssen, 2012), for å undersøke endringsprosessen i Ulefos Jernværk. Oppgaven kan anses å ha et kausalt design som analyserer underliggende årsaker til manglende fremdrift i endringsprosessen. Det vil derfor ikke være noen hypoteser som avkreftes eller bekreftes.

3.2 Valg av case

Ettersom Ulefos Jernværk er en hjørnesteinsbedrift i min lokalkommune, er jeg allerede godt kjent med bedriften. Jeg tok kontakt med daværende administrerende direktør som kunne fortelle meg om det pågående endringsprogrammet som har blitt iverksatt. Han var positiv til oppgaven, og ville gjerne bidra i studien.

Det som gjør Ulefos Jernværk til et interessant case er bransjen bedriften operer i, som anses å være stabil i sammenligning med andre. Mye av litteraturen knyttet opp mot det økonomiske livet fokuserer på fagområder i turbulente omgivelser, hvor endring blir en slags dagligdags agenda. En 350 års gammel industribedrift med produksjon av gategods er nok ikke en av de bedriftene som må endres hyppigst. Siden gategods har vært bedriftens hovedprodukt siden 1952, har Ulefos Jernværk gjort mye av det samme i mange år. Selv om det alltid er behov for gategods som er med på å gjøre markedet stabilt, må endringer foretas i stabile bransjer også. Ettersom bedriften har overlevd i flere hundre år har det naturligvis blitt foretatt større eller mindre endringer i løpet av disse årene, spesielt med tanke på teknologisk utvikling, men endringer er tvilsomt på dagsordenen. Det kan derfor tenkes å gjennomføre endringer i en slik bedrift kan være mer utfordrende enn i andre.

3.3 Individuelle dybdeintervju

Ettersom masteroppgaven kun utarbeides over et semester, er det passende med kun en tverrsnittsundersøkelse for datainnsamlingen (Silverman, 2015). I følge Tjora er «*hovedregelen å bruke dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer*» (Tjora, 2012, s. 105). Dette er viktige funn jeg var ute etter og benyttet derfor dybdeintervju som datainnsamling.

Dybdeintervjuer er kjent for å være tid- og ressurskrevende, og gruppeintervjuer kan benyttes for å begrense datainnsamlingen siden intervjudataen blir utdypet fra flere informanter samtidig. På en annen side er det fare for at informantene blir påvirket av hverandre eller ikke tør å si sin oppriktige mening. Det empiriske arbeidet i denne oppgaven baserer seg kun på informantenes erfaringer, oppfatninger og holdninger, og det er avgjørende at dette uttrykkes uten påvirkning fra noen andre. Jeg vil derfor kun anvende ansikt til ansikt dybdeintervju.

3.4 Utvalg av informanter

Formålet med intervjuene er å avdekke hvordan endringsprosessen oppleves i bedriften. Jeg gjennomførte ti dybdeintervjuer totalt: fire operatører, tre fra topp- og mellomledelsen og tre arbeidsledere. Blant informantene var det en tillitsvalgt, en trainee og daværende sjef for endringsprosjektet. Av hensyn til anonymitet vil ikke denne informasjonen komme frem når jeg referer til de ulike informantene.

Endringsprosjektet som pågår vedrører alle ansatte i hele bedriften, og informanter fra alle hierarkiske nivåer er relevante. Det har blitt gjennomført ulik grad av endringer hvor noen avdelinger har vært et større satsingsområde enn andre. Jeg fikk hjelp av fabrikkdirektøren til å velge informanter som har gjennomgått ulik grad av endringer i deres arbeidssituasjon.

3.5 Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuene ble utført som dybdeintervju med hjelp av en semistrukturert intervjuguide. Målet var å fange informantenes virkelighetsforståelse i den situasjonen de befinner seg i. Spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Dybdeintervjuets struktur ble utarbeidet i tråd med Tjoras (2012) tre faser; oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål.

1. Oppvarmingspørsmål. Intervjuet begynte med en presentasjon av oppgavens tema og formål, etterfulgt av enkle og uformelle spørsmål om informanten. Målet var å skape en trygghet hos informanten der vedkommende føler de behersker situasjonen.

2. Refleksjonsspørsmål. Disse spørsmålene dannet kjernen av intervjuet der informanten føres i dybden av forskningstemaet. Spørsmålene som ble stilt krever tanke og refleksjon, og bruken av oppfølgingsspørsmål oppmuntrer til dette (Tjora, 2012). Med slike spørsmål ønsket jeg å få svar knyttet opp mot forskningsspørsmålene. Målet var å avdekke mulige årsaker for manglende fremdrift, hva som kan bidra til å fremme endring og hvordan videre omstillingsprosess kan sikre Ulefos Jernværk å nå målet.

3. Avrundings spørsmål. Siste fasen av intervjuet skal sørge for å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant (Tjora, 2012). For å runde av forhørte jeg om informanten selv hadde noe å tilføye. Til slutt takket jeg for velvilligheten ved å stille på intervju.

Spørsmålene i intervjuguiden er fordelt på ulike teoridrevne temaer. Bruken av en semistrukturert intervjuguide gjorde at jeg fikk den informasjon jeg behøvde, men sørget for at informanten holdt seg innenfor tema. Åpne og fleksible spørsmål er viktig når meninger og oppfatninger skal uttrykkes, men ettersom svarene skal analyseres er det nødvendig med et sammenligningsgrunnlag. Det var derfor hensiktsmessig med en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål (Runeson & Höst, 2008). Intervjuspørsmålene ble tilpasset informanten ved å stille dem i ulik rekkefølge når det var passende. Dette var for å få mest mulig flyt i samtalen der målet var å få mest mulig intuitive uttalelser. Jeg var også oppmerksom på å ikke legge føringer på intervjuet ved å vente med å stille oppfølgingsspørsmål til jeg var sikker på at informanten hadde snakket ferdig, og la til en kort *kunstpause* mellom hvert spørsmål. Dette var for å gi informanten mulighet til å tilføye noe mer, hvilket viste seg ofte å være tilfelle. I flere anledninger opplevde jeg det utfordrende å følge intervjuguiden ettersom informantene hadde mye på hjertet og viste et klart engasjement for temaet. Endringsprosjektet i bedriften angår alle ansatte som antageligvis forsterket engasjementet.

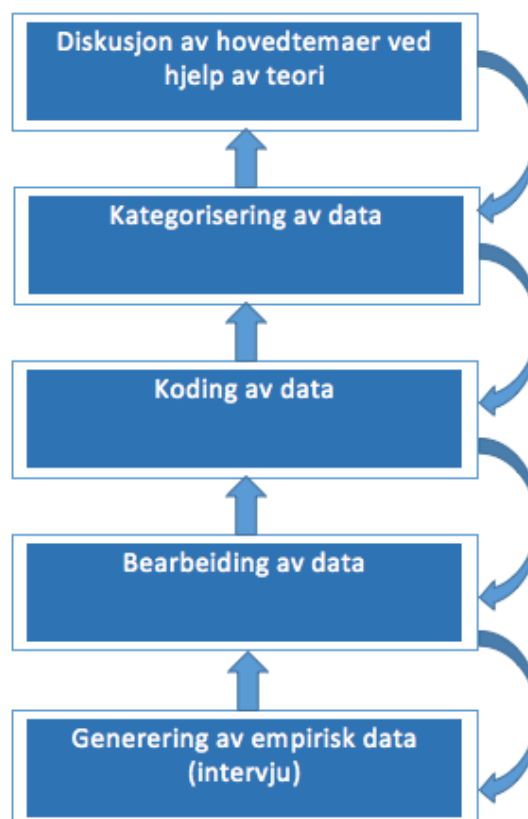
Tjora (2012) hevder teori og perspektiver vil uansett legge føring på hva som ønskes å vektlegge i analysen. En teoridrevet tematikk er derfor vanskelig å unngå, men gir meg som forsker anledning til å se hvordan teori og praksis sammenfaller. Dette er noe av hensikten med oppgaven, og vil behandles i kapittel 5 hvor informantenes bidrag tydes i lys av det teoretiske rammeverket. Selv om det allerede eksisterer betydelig av teori om organisasjonsendringer kan det tematiske fokuset i oppgaven åpne opp for andre interessante perspektiv senere. Forslag til videre forskning vil diskuteres i kapittel 7.

Intervjuene ble gjennomført i tre runder i bedriftens egne lokaler. I følge Bordens og Abbott (2014) er det formålstjenlig å gjennomføre undersøkelser i selve feltet hvor

atferden som studeres oppstår naturlig. Tiden på intervjuene varierte mellom 20- 40 minutter. I ettertid tok jeg kontakt med daværende leder for endringsprosjektet per telefon for å sikre korrekt informasjon der den opplevdes å være mangelfull eller usikker.

3.6 Analyse av av kvalitative data: SDI- modellen

Leseren av den kvalitative analysen skal få økt kunnskap om et tema uten å gå igjennom dataen som er generert fra studien. Den analytiske fasen avgjør kvaliteten på forskningsprosjektet og krever intenst tankearbeid (Tjora, 2012). Tjora (2012) har utarbeidet et rammeverk for å redusere kompleksiteten i kvalitativanalyse med *stegvis- deduktiv induktiv metode* eller SDI. Modellen har en induktiv tilnærming hvor data blir til teori, men tar også for seg en deduktiv tilnærming, hvor man sjekker fra det teoretiske til det empiriske. Det deduktive vil derfor fungere som en kvalitetssikring. Metoden tar for seg ulike etapper hvor dataen begynner fra rådata og utvikles gradvis til teorier. *Figur 2* er tilpasset til oppgavens formål og vil benyttes som et verktøy for analysen.



Figur 2: Tilpasset figur (Tjora, 2012, s. 175)

3.6.1 Bearbeiding av data

Første steg i modellen er fremkalling av empirisk data. Dataen blir deretter behandlet ved transkribering og renskrivning. Målet er å sitte igjen med analysedata (Tjora, 2012). Alle dybdeintervjuene ble transkribert kort tid etter hvert intervju, som betyr at informasjonen tatt opp på lydopptak ble konvertert til skriftlig form. Silverman (2015) understreker viktigheten av å begynne med analyseprosessen så fort som mulig ettersom alle detaljer er friskt i minne.

3.6.2 Koding av data

Koding er tolkning av empiri og målet er å fremstille de empiriske dataene på en nøyaktig måte. I følge Tjora (2012) bør den første kodingen føres så tett opp mot empirien som mulig, og begreper som allerede finnes i datamaterialet bør benyttes. Kodingen er vist i *tabell 1*. Fremgangsmåten i henhold til SDI modellen oppretter koder av transkriberte dokumenter. «*Det vil si ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet*» (Tjora, 2012, s. 179). Dette ble gjort med hele intervjutranskripsjonen, og målet er å sitte igjen med tekstnære koder som kun er bearbeidet med et induktivt utgangspunkt fra analysedataen. Temaer blir deretter valgt ut på grunnlag av kodene (Tjora, 2012). Jeg opplevde underveis at denne prosessen var tidkrevende og utfordrende, men forarbeidet førte til en forenkling av videre analyse ettersom sentrale aspekter ved datainnsamlingen ble fremhevet.

Kode	Transkribert tekst
Jeg tror det viktigste er å skape tillit, motivasjon, ta små skritt og vise at det går bra.	Intervjuer: Hva tror du er det viktigste for å få til endring? Topp/mellomleder 3: Ehh. Kanskje skape tillit, at (tenkepause) ledelsen og operatørene må (tenkepause), jeg veit ikke, skape motivasjon og vise at det her går bra, ta små skritt og vise at det er bra.

Tabell 1: Eksempel på koding

3.6.3 Kategorisering av data

Neste fase består av å sortere tekstnære koder inn i ulike kategorier som er relevante for problemstillingen (Tjora, 2012). Ettersom det er problemstillingen som nå bestemmer hvilke koder som er relevante, og ikke empiri, samlet jeg kun

vesentlige koder. Koder som ikke kunne knyttes opp mot formålet av studien ble utelatt. Kategoriene kodene ble utdelt representerte hovedtemaene i analysen. Tjora anbefaler «3-6 temaer som både tar ut potensialet i empirien og svarer på forskningsspørsmål» (Tjora, 2012, s. 186). I denne studien har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som hjelp til å svare på problemstillingen. Empirien ble fordelt under kategorier som kan gi svar på disse.

- *Hvilke faktorer som har betydning for endring?*
- *Hva kan fremme endring?*
- *Hvordan blir prosessen videre?*

Funn fra intervjuene er presentert i kapittel 4 under disse tre hovedkategoriene. Empirien fremstilles med sitater og beskrivelser av informasjon fra informantene. Ved å benytte SDI har direkte sitater fra empirien blitt analysert, som i følge Tjora (2012) gir leseren anledning til å nærme seg empirien i større grad enn ved å lese forskerens fortolkninger.

3.6.4 Presentasjon av data

I sluttfasen blir det teoretiske rammeverket anvendt og formålet er å se etter teoretiske bidrag som er relevante i henhold til empirien. Tjora (2012) understreker at den kvalitative analysen er svært krevende, og det å utvikle teorier begrenser seg i hovedsak til erfarne forskere. Systematikken i SDI- metoden kan likevel tilpasses slik at den kan benyttes av relativt ferske forskere. Utvikling av teori og konsepter er derfor utenfor denne oppgavens omfang og erstattes med en presentasjon av data. Resultatene av studien blir fremstilt og diskutert opp mot teori i kapittel 5. Dataen vil sammenlignes med teori for å se hvordan og om disse korresponderer.

3.7 Vurdering av validitet, reliabilitet og overførbarhet

Det er ulike syn på hva som beskriver kvaliteten på kvalitativ forskning, og det er en pågående debatt om hvordan kvalitativt arbeid skal vurderes og testes.

Kvalitetskravene angår ikke bare faglig innsikt, men også metodologiske utfordringer (Ryen, 2002). Validitet, reliabilitet og overførbarhet regnes å være tre kriterier som bestemmer kvalitet (Tjora, 2012), og alle tre utdypes nedenfor.

3.7.1 Validitet

Validitet tar hensyn til hvilken grad funnene representerer de sosiale fenomener som er studert (Silverman, 2015). Videre utdyper Runeson og Höst (2008) at validitet omhandler hvor pålitelige resultatene er, i hvilken grad resultatene er realistiske og om resultatene er påvirket av forskernes subjektive synspunkt. Med hensyn til dette anså jeg det som formålstjenlig å anvende en viss struktur under intervjuene.

Intervjuguiden inneholder en del lukkede spørsmål som sikrer at det jeg undersøker er i tråd med det jeg vil undersøke. Problemer kan oppstå som følge av for mye struktur på intervjuet, hvor informanten kan påvirkes i den retning jeg som forsker ønsker. Måten intervjuguiden er utarbeidet vil ha stor innvirkning på validiteten.

Intervjuguiden besto derfor også av åpne spørsmål som gjorde at informanten kunne uttale seg fritt for å sikre en stor grad av objektivitet, men samtidig holdt seg innenfor tema.

Antall informanter vil kunne påvirke validiteten. Som nevnt ovenfor har jeg valgt å utføre ti dybdeintervjuer med forskjellig ansatte fra produksjonsnivå, arbeidsledernivå, mellomledernivå og toppledernivå. Det er avgjørende for kvaliteten på studien å ha et representativt utvalg av informanter. I følge Bordens og Abbott (2014) bør antall informanter representere bredden. Dette er tilfelle når andre informanter ikke kommer med ny informasjon enn den som allerede er gitt. Da vil metningspunktet være nådd. Uttalelsene fra informantene omhandlet i stor grad det samme, som tyder på at antall informanter var tilstrekkelig og validiteten styrket.

Det er alltid fare for at informantene ikke deler sitt oppriktige synspunkt og skjuler enkelte detaljer. Dette kan være av konkurransemessige hensyn eller i frykt for at uttalelsene kan spores tilbake. Fra starten av hvert intervju ble det opplyst om anonymitet og konfidensialitet. Informantene ble betegnet som *operatør 1, 2, 3, 4* eller *arbeidsleder 1, 2,3* og så videre. Konfidensialitet gir fordeler ved at konkurransemessig informasjon vil mest sannsynlig ikke ha relevans når oppgaven publiseres om fem år. Dette kan ha gjort informantene trygge til å uttrykke seg fritt. Det at jeg kjenner til bedriften kan ha bidratt til å få viktig og relevant informasjon raskere ved å fokusere på aktuelle problemstillinger. Validiteten vil derfor anses å ha blitt styrket.

I løpet av intervjuene observerte jeg ingenting annet enn velvillighet. Det var et sterkt engasjement blant alle informanter, hvor de fleste benyttet muligheten til å tilføye mer på slutten av intervjuet. Det er derfor ingen grunn til å tro informasjon ble selektivt uttrykt eller tilbakeholdt.

Det vil alltid være risiko for at informanten misforstår eller feiltolker spørsmål i løpet av intervjuet. Tematikken i undersøkelsen kan anses å være relativt bred, og med både lukkede og åpne spørsmål er det mindre sannsynlighet for dette. Som en forsterkende effekt brukte jeg oppfølgingsspørsmål for å understreke om informasjonen ble tolket korrekt. I tillegg tok jeg kontakt med daværende sjef for endringsprosjektet for å sikre informasjonen på enkelte områder der dette ikke tilstrekkelig kom frem fra intervjuene.

3.7.2 Relabilitet

Relabiliteten for en undersøkelse innebærer evnen til å produsere samme resultat hvis målingene blir repetert under identiske betingelser (Bordens & Abbott, 2014). I hvilken grad dataen og analysen er avhengig av spesifikke forskere for å kunne gjenskapes vil ha innvirkning på relabilitet. Idealet i en intervjusituasjon vil være en nøytral observatør, og all innblanding vil betegnes som støy (Tjora, 2012). Det er derfor viktig at jeg som forsker er klar over negative forhold som kan påvirke informanten.

En informant ble intervjuet i et møterom med åpen dør mot kontoret til nærmeste leder. Vedkommende var til dels kortfattig i uttalelsene, men ikke tilsynelatende ukomfortabel. Likevel er det rimelig å tro dette kan ha påvirket uttalelsene til informanten. Datainnsamlingen generert fra dette intervjuet anses å ha svekket relabiliteten. Utover dette ble resten av intervjuene foretatt bak lukkede dører i forskjellige møterom og kontorer på bedriftens områder. Det var heller ingen forstyrrelser og informantene opplevdes som komfortable i situasjonen.

Ettersom kvalitativ forskning baseres på forskernes fortolkning av datamateriale kan relabilitet være vanskeligere å påvise enn ved kvantitative undersøkelser. Årsaken er at slike undersøkelser er mer strukturert enn kvalitative. Spesielt gjelder dette for

intervjuer hvor forskeren må tolke uttalelser fra informantene. For å styrke reliabiliteten hevder Tjora (2012) at det vil være hensiktsmessig å gjøre rede for den teoretiske posisjonen til forskeren. Dette er for å vise hva som har formet undersøkelsen og hvordan resultatene blir tolket. Kapittel 2 klargjør min teoretiske posisjon og vil benyttes som et analysegrunnlag når funn skal tolkes. Subjektive tolkninger kan dermed avverges til fordel for teorien.

Å gjøre forskningsprosjektet transparent vil påvirke kvaliteten av kvalitativ forskning. Dette innebærer å presentere studien og resultater på en måte som gir leseren grunnlag til å forstå ulike beslutninger og hvordan forskeren jobbet (Flick, 2007). Samtidig vil det gi mulighet for etterprøvbarehet. Presentasjon av studien blir utdypet i kapittel 4.

Runeson og Höst (2008) understreker at dersom intervju spørsmålene ikke er klare og informanten misforstår vil reliabiliteten bli truet. Som allerede nevnt ovenfor i delkapittelet om validitet, blir problematikken hensyntatt ved å anvende oppfølgingsspørsmål for å oppnå dypere forståelse. Bruken av lydopptak vil også kunne styrke studiens reliabilitet (Ryen, 2002), noe jeg benyttet etter samtykke med informantene. Reliabiliteten kan styrkes ved å være flere forskere som observerer og lytter til informanten. Ettersom kun jeg utførte intervjuene var det hensiktsmessig å ha alle intervjuene på tape hvor jeg kunne gå frem og tilbake i datamaterialet.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet, eller generalisering innebærer i følge Flick (2007) å overføre forskningsresultater til situasjoner og populasjoner som ikke er en del av forskningen. Han hevder kvalitativ forskning søker etter en teoretisk generalisering fremfor en numerisk generalisering. Numerisk generalisering tar for seg tallmateriale og statistikk fra et spesifikt utvalg, mens ved teoretisk generalisering blir teorien som forklarer et spesifikt fenomen utvidet til å gjelde andre typer av samme karakteristika. Ettersom informanter blir valgt ut på forhånd ut ifra hvem som besitter relevant informasjon hevder Tjora (2012) funn ikke kan generaliseres med et forutbestemt utvalg.

Overførbarhet blir i denne sammenheng i hvilken grad funnene om organisatorisk endring kan representere andre bedrifter i markedet. Utfordringen ved å generalisere kvalitative casestudier baserer seg på mangelen av representativitet ettersom undersøkelsene tar for seg noen utvalgte case (Silverman, 2015). I denne oppgaven har jeg kun benyttet et case, som ytterligere skaper vanskeligheter ved generalisering. Hovedhensikten med denne studien er riktig nok ikke generalisering, men å vise forhold som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk og presentere forslag som kan benyttes. Mange kvalitative forskningsprosjekter ignorerer temaet generalisering, og har som hovedhensikt å gå dypt inn i et spesifikt fenomen for å skaffe forståelse. Generalisering blir i den sammenheng ikke ønskelig, eller nødvendig (Tjora, 2012). Det samme gjelder for denne oppgaven, hvor dyp innsikt om organisasjonsendringer er målet.

Funn fra studier som kan benyttes i varierte forskningssituasjoner og populasjoner har en høy grad av ekstern validitet (Bordens & Abbott, 2014). Ettersom dette blir problematisk med denne studien, vil ikke graden av ekstern validitet være særlig høy. Jeg ønsker likevel bedrifter som relaterer seg til lignende problematikk å dra nytte av forskningen.

3.8 Etske avveininger

Det er finnes flere etiske betraktninger i forbindelse med datagenerering og presentasjon av kvalitativ data (Tjora, 2012). I følge Flick (2007) skal etikk påvirke hvordan forskningsprosessen planlegges, hvem du skal jobbe med og hvordan du som forsker skal opptre i forskningsfeltet.

I denne oppgaven vil etiske vurderinger i hovedsak omhandle hvordan informantene blir møtt og hvordan informasjonen anvendes videre. Jeg som forsker har et ansvar overfor alle som bidrar i studien og hvordan jeg forvalter den sensitive informasjonen er alvorlig. Ulefos Jernværk bidrar frivillig i denne studien med full tillit til at jeg som forsker opptre ansvarsfullt og forsvarlig.

Etske vurderinger i intervjuet omhandler i stor grad anonymisering for måten funn og data presenteres (Tjora, 2012). Alle informantene i denne studien er anonymisert og

fokuset er ikke på hvem sier hva, men hva som blir sagt. Selv om undersøkelsen ikke navngir intervjuobjektene vil det ikke forvisses om fullstendig anonymitet. For å tilstrekkelig forstå studien er det viktig med kjennskap til informantenes rolle i bedriften. Det er for å kartlegge hvordan endringsprosessen oppleves på forskjellige nivå, og funnene vil av den grunn kategoriseres etter dette. Nøyaktig hvilken avdeling informanten hører til er ikke relevant, men noe kontekst er nødvendig.

For å sikre pålitelige svar fra intervjuobjektet ble det lagt vekt på å skape en trygg intervjusituasjon som gir anledning til å presentere egne tolkninger og synspunkter. Det var derfor viktig at alle informanter deltok frivillig og visste hva prosjektet gikk ut på. Før dybdeintervjuet startet ble bruken av lydopptak avklart, noe alle informantene ga godkjenning for. Lydopptakene ble ikke delt med noen utenforstående personer og ble slettet rett etter transkribering.

4. FUNN FRA INTERVJUENE

I dette kapitlet presenteres funn fra intervjuene. For å ivareta anonymitet, vil de ulike informantene fordeles på tre nivå som vist i *tabell 2*.

INFORMANTER

TOPP/MELLOMLEDER 1
TOPP/MELLOMLEDER 2
TOPP/MELLOMLEDER 3
ARBEIDSLEDER 1
ARBEIDSLEDER 2
ARBEIDSLEDER 3
OPERATØR 1
OPERATØR 2
OPERATØR 3
OPERATØR 4

Tabell 2: Oversikt over informanter

Sitater fra informanter vil sorteres mellom topp- og mellomleder, arbeidsleder og operatør. Det er totalt fire hierarkiske nivåer i bedriften, hvor operatører og arbeidsledere jobber med produksjon. Topp- og mellomledere jobber administrativt med produksjon, salg og bedriftens øvrige aktiviteter.

4.1 Hvilke faktorer har betydning for endring

Som følge av mindre fremgang enn forventet i endringsprosessen tyder det på endringsproblemer ved Ulefos Jernværk. For å kartlegge disse er det relevant å fokusere på ulike faktorer som har betydning for endring. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i sammenhenger beskrevet *figur 1* fra det teoretiske rammeverket. Figuren består av kommunikasjon, kultur, motstand og læring hvor alle elementene indirekte eller direkte påvirker endring. Funnene fra dybdeintervjuene vil i dette avsnittet sorteres under disse fire hovedkategoriene.

4.1.2 Kommunikasjon

Del to i intervjuguiden tok for seg spørsmål om endringsprosjektet, dette for å kartlegge kommunikasjonen i bedriften og i hvilken grad informasjonen har nådd frem til alle nivå.

Tre av fire operatører kjente ikke til bakgrunnen, målet eller prosessen rundt endringsprosjektet. Den ene operatøren hadde fått informasjon om prosjektet som tillitsvalgt, et verv han har hatt i 12 år. Med hensyn til anonymisering vil nummereringen av den enkelte operatør ikke vises.

Operatør x: *«Vet ikke så mye om det prosjektet som går nå, på grunn av at det ligger oppe i ledelsen. Så dem har jeg ikke noe, jeg kommer ikke til å bli berørt denne gangen, og det er godt, egentlig».*

Operatør x: *«Ikke sånn ekstremt mye, nei».*

Operatør x påpekte å ha hørt om Ulefos 2020 (prosjektets navn), men hadde ikke fått informasjon om hva det innebar. Han mente noe av årsaken kunne være at han kun har jobbet i bedriften i fire år. Etter å ha informert operatørene om prosjektet ga alle inntrykk for å ha hørt noe om det, og flere fortalte om en tidligere nedbemanningsprosess som kom i forbindelse med prosjektet.

Operatør x: *Jeg har bare fått informasjon om hvem som skal gå og hvem som blir og hvem som kommer. Eller helst ikke kommer da, for det skal ikke komme så mange nye, men vi skal heller kvitte oss med folk.*

Operatørene påpekte likevel å ha mottatt tilstrekkelig informasjon om hva som angår bedriften generelt. Operatør 1 utdypet *«...jeg kan tilegne meg informasjon så hvis du er interessert så får du det»*. Dette som et resultat av endringer nylig iverksatt i alle avdelinger i bedriften. Det er tavlemøter hver morgen som gir informasjon om blant annet gårsdagens produksjon, HMS, sykefravær og forventninger til dagens produksjon. Det er også rom for å ta opp ulike problemstillinger og komme med forslag som diskuteres i plenum. I tillegg blir det organisert månedlige møter. Det var spesielt en operatør som påpekte det har blitt for mye møtevirksomhet i bedriften, hvor mange av møtene ga liten forståelse i etterkant.

Operatør x: *Det er greit å ha papiret i orden, men man må få ting gjort. Veldig mange flotte grafer med farger og tall, og mange av de som sitter å hører på skjønner ikke en skvett av det heller.*

To av tre arbeidsledere var mer eller mindre oppdatert på endringsprosjektet. Underveis i intervjuene erfarte jeg at arbeidsledere ikke tydelig innrømte mangel på informasjon angående prosjektet, men ga heller vage uttalelser om hva det innebar. Arbeidsleder 3 uttrykte at «*det er litt vanskelig for meg å si det så lenge vi ikke veit hva som er tanken rundt 2020 ordentlig, uten at vi snakker om et nytt støperi*».

Når det gjaldt kommunikasjon i bedriften for øvrig var det, i likhet med operatørene, stor enighet om tavlemøtenes positive effekt. De ga mer informasjon, og derved en mer oversiktlig arbeidssituasjon. Arbeidslederne hevdet det var større grad av involvering blant ansatte nå enn tidligere. Dette var i samsvar med operatørenes oppfatninger, hvor det ble påpekt liten involvering i starten av prosjektet. I følge operatør 4 kunne prosjektets resultatet vært bedre i dag hvis dette hadde skjedd på et tidligere tidspunkt. Informantene fra topp- og mellomledelsen hevdet at det i stor grad har blitt forsøkt involvering av alle ansatte, men understreket at ikke alle er med selv om de har blitt involvert.

Topp/mellomleder 1: *Noen stilte ikke opp på prosjektmøtene og klagde etterpå at de ikke ble hørt. Det var viktig at ansatte skal få eierforhold til prosessene og endringene hvis ikke så, det nytter ikke at prosjektledelse og ledelse har det, men det må ned på den enkelte operatør. Og der var vi ikke gode nok.*

Det er også verdt å merke seg enkelte uttalelser om en sterk jungeltelegraf i bedriften, som fort kan sette føringer på kommunikasjonen.

Arbeidsleder 3: *Også er det sånn at når ryktet går, så danner de seg et bilde uten å spørre meg, så får de et annet inntrykk av det, også går det et rykte, også er det rundt hele her.*

4.1.3 Kultur

Kultur er et viktig aspekt når det kommer til endring, den kan oppmuntre og motvirke endring. Det er derfor relevant å analysere hvilken kultur som lever innenfor bedriftens fire vegger. Informantene var i stor grad samstemte i sine skildringer av kulturen. Det var ingen betydelig forskjell fra øverste og nederste nivå i hierarkiet. Blant skildringene ble kulturen beskrevet å være gammel, tradisjonsrik, stolt og godt etablert. Det var flere informanter som påpekte et generasjonsskille i kulturen, hvor de eldste ble ansett å ha mer innflytelse. Operatørene og arbeidslederne bemerket subkulturer mellom ulike avdelinger i produksjonen hvor det var et markant skille mellom støperi- og mekanisk avdeling.

Ved spørsmålet om kultur beskrev alle informantene kulturen i produksjonen. Det var derfor ingen beskrivelser av kulturen opp i hierarkiet. I følge topp/mellomleder 1 kunne dette skyldes forskjellige måter å identifisere *produksjonen* på. Operatører som jobber direkte i produksjonen anser produksjonen å gjelde dem, mens ansatte i høyre nivåer i større grad assosierer seg også med produksjonen. Avhengig av hierarkisk nivå vil den enkelte ansatte derfor tenke produksjonen å gjelde dem selv. Dette kan ha noe med lokalisering å gjøre, hvor alle ansatte foruten toppledelsen har kontorer og møterom spredt på bedriftens produksjonsområder.

Operatør 1: *Det er en sånn gammel arbeiderkultur blant mange her. Og dem er forbanna veldig ofte for ting og hauser det opp og sånn... Det er alltid litt der.*

Topp/mellomleder 2: *Det er en veldig gammel kultur her, tradisjonen henger i veggene, her er det folk som har begynt som 15- åringer som fikk jobben av sin far, som har overtatt etter faren som har jobba her, og generasjonen før det kanskje og. Det er veldig sånn, tradisjonsrikt og stolt miljø her. Du skal ikke tøyse med de, det er skikkelig moral.*

Informanter fra alle nivåer bemerket seg problematikken ved å endre en 350 år gammel kultur. «Når kulturen ikke har etablert seg over lang tid, er det mye lettere. Den sterke kulturen som er her oppe er mye vanskeligere» (Topp/mellomleder 2). Det kom frem at kulturen brakte med seg holdninger som gikk på å skylde på andre, hvor problemet ligger på utsiden av en selv. Dette var et resultat av ansattes stolthet

for egen profesjon og arbeidsprosess. Innad i bedriften kunne ansatte være kritiske og frustrerte, men utad være svært beskyttende overfor egen arbeidsplass. I tillegg var det tendenser til en jantelov som kunne legge føringer på blant annet interne rekrutteringer. Dette kunne bidra til at ansatte syntes det er vanskelig å ta utfordringer og fremme initiativ, ettersom dette ble ofte sett på som negativt. Arbeidsleder 3 påpekte også at kulturen førte med seg en gammeldags holdning der flere operatører ventet til det var gitt beskjed om å utføre ulike oppgaver, og savnet mer selvgående ansatte.

Sammen med nevnte uttalelser var håndtering av kulturen et emne blant flere arbeidsledere og topp/mellomledere, en tematikk ikke nevnt av operatører. For å håndtere motvilje fra ansatte i forbindelse med endringsprosjektet ble det referert til forsøk på involvering. Arbeidsmiljøet fremstod som bra ifølge operatørene, et forhold som i mindre grad kom frem i uttalelser fra øvrige informanter.

4.1.5 Læring

Læring består av ny kunnskap som kan resultere i atferdsendringer og det er derfor viktig å ta stilling til læringsaspektet i en organisasjon. For å avdekke læringseffekten i bedriften var jeg opptatt av hvorvidt ansatte forstår viktigheten av endringer og hvilke opplæringstiltak som har blitt iverksatt for å oppnå dette.

I følge informantene har det blitt igangsatt ulike kurs og opplæringsaktiviteter i forbindelse med endringsforslagene. Fra operatørenes side opplevdes opplæringen av nye metoder og rutiner som tilstrekkelig, men noen var mer kritisk mot generell opplæring av arbeidsoppgaver. Dette var spesielt i forbindelse med opplæring og erfaringsoverføring når ansatte gikk av med pensjon. Det ga mange utfordringer som følge av at ingen erstatter var godt nok forberedt til å ta over arbeidsoppgavene. I tillegg ble det uttrykt manglende kompetanse som årsak til uforutsette situasjoner hvor arbeidsprosessen stoppet opp.

Operatør 3: *Vi kommer stadig i situasjoner hvor vi ikke skjønner hvorfor vi havna der. Vi har drevet et støperi i så mange år, så er det ingen som veit det. Også er det sånn at vi må leie inn folk for å ta det ildfaste arbeidet for oss, det er flaut. Så det må vi gjøre noe med.*

I følge topp/mellomleder 1 har tidligere erfarings- og kompetanseoverføring foregått ved å jobbe dobbelt over noe tid, deretter har arbeidsledere fungert som en «guru» for operatørene. Veldig lite av overføringen har blitt dokumentert, som ytterligere skaper problemer når ansatte slutter eller pensjoneres. Nå har det blitt endringer der hver operatør ansvarliggjøres i sin arbeidsprosess, dette for å legge til rette for mer selvgående og selvstendige ansatte. Målet har vært å etablere et høyere nivå av kompetanse, der operatøren selv skal kjenne til hvordan arbeidsprosessen fungerer og hvorfor arbeidet blir utført på en bestemt måte. Den operatøren som besitter kunnskapen vil initiere forslag for forbedringer for å oppnå maksimal utnyttelse av maskiner og utstyr. Tidligere innebar ansvaret kun å fullføre et stykke arbeid, initiert av arbeidsleder. Informanter fra topp/mellomledelsen hevder at endringene ikke har blitt implementert godt nok til å gjennomføre erfarings- og kunnskapsoverføring, for å sikre tilstrekkelig opplæring av operatører.

Operatørene uttrykte at de selv forsto viktigheten av endringene, men var usikre på om alle arbeidskollegaene gjorde det samme. Operatør 4 antok noe av grunnen skyldtes metoder for opplæring.

Operatør 4: *Hvis du skal forklare en ting for mange mennesker, så må du på en måte gjøre det slik at alle forstår hvorfor du gjør endringene. Det hjelper ikke at ti stykker i ledelsen har bestemt seg for å endre, hvis 100 andre ikke er interessert i det, det går ikke.*

Han hevder det har blitt forsøkt å informere om tøff konkurranse i markedet, men han tror ikke de ansatte ser alvorret. Ansatte tror bedriften vil overleve uansett som følge av ikke å skille mellom eierens personlige formue og bedriftens. «..å si at det spiller egentlig ingen rolle for oss, for det er hans personlig, og det er en bedriften som har sin egen lommebok. Det er vanskelig å få alle med på».

Informantene fra arbeidsledelsen og topp/mellomledelsen er enige om at bedriften ikke har brukt nok tid og ressurser på opplæring, spesielt på operatørnivå. Arbeidsleder 3 nevnte kun opplæring for å oppnå selvgående ansatte for å få til arbeidsrulling, men resten poengterte også opplæring i forbindelse med

endringsvilje og forståelse av endringene. Informantene var usikre på om ansatte forstår viktigheten av endringene.

Topp/mellomleder 2 forklarer at opplæringsmetodikken ble endret underveis hvor tid og ressurser ble viet til mindre grupper og ikke jobbet med hele bedriften på en gang. Noen få avdelinger i bedriften har i dag gjennomført 5S, standardisert opprydning av arbeidsplassen for å bedre effektiviteten. Målet er å skape *utstillingsvinduer* til resten av bedriften. I følge arbeidsleder 2 kunne ansatte bruke opptil 30 minutter for å finne riktig verktøy. Topp/mellomleder 3 hevder ansatte er mer samarbeidsvillige nå enn tidligere ettersom de konkret ser resultatet av endring.

Det er foretatt endringer rundt i hele bedriften, men i varierende grad. Operatøren som jobber i avdelingen hvor 5s er gjennomført mener effektiviteten har blitt bedre som følge av en mer organisert arbeidsdag. De resterende operatørene opplever ikke like stor forskjell og påpeker at effektiviteten varierer spesielt med kvaliteten på utstyret. Dette er i forhold til havarier. Uttalelsene til operatør 1 skiller seg ut og hevder arbeidssituasjonen ikke har forbedret seg etter innføring av nye metoder. *«Nei, det koker ned til de gamle metodene, som virker».*

4.1.4 Motstand

Kultur kan gi opphav til motstand. For å avdekke eventuell motstand er det interessant å få frem informantenes holdninger og erfaringer til endringer. Dette vil gi grunnlag for å vurdere endringskulturen i bedriften.

Alle informantene hevdet å ha erfaringer med endringer enten fra Ulefos Jernværk eller fra tidligere jobber. Det har blitt forsøkt å implementere endringer i bedriften tidligere, men effekten har vært varierende og i noen tilfeller har prosjekter stoppet opp. Operatørene har i stor grad samme holdning til endringer; ikke utpreget positiv.

***Operatør 1:** ...at det er slitsomt. Også drive med endringer, sånn som i ledelsen og sånn, så er det veldig slitsomt å være ansatt. Og hele tiden skifte fokus. For alle har forskjellig agenda. Eneste alle er enige om er å tjene penger, men alle har forskjellige måter å gjøre det på. Og det er slitsomt over tid.*

Operatør 4: *Jeg har jo inntrykk av at du, hvis du inviterer folk til å bidra å endre og gjøre forandringer, så blir det oppfatta som negativt, for veldig ofte går det utover den enkelte på et eller annet vis.. det blir ikke oppfatta som en forbedring, men en forverring av sin egen arbeidssituasjon.*

Informantene fra arbeidsleder- og topp/mellomledernivå så også på det å gjennomføre endringer som et utfordrende og kontinuerlig arbeid. Som topp/mellomleder 2 hevder «...min erfaring fra endringer er at det blir tatt dårlig. Ingen vil endre, alle har det bra som de har det, det jo sånn det er». Det ble også fastslått motstand mot endring i bedriften, men dette gjaldt ikke alle ansatte. Motstand ble likevel uttrykt å være en naturlig del av endring og ble sett på som uunngåelig.

Topp/mellomleder 3: *Det ligger vel litt i menneskers natur, at man er så fornøyd og komfortabel med det man jobber med og har alltid har gjort i veldig mange år. Det er veldig mange her som har jobba i veldig mange år her. Jeg hadde også vært litt sånn, hvis noen hadde kommet å sagt (navn), nå må du endre på det du har gjort hver dag i ti, tretti år.*

Endringsvilligheten i bedriften ble ikke beskrevet å være særlig utpreget. Riktig nok var det villighet blant noen, men ikke alle. «Det er mange som kan stille seg om og være villige til å endre, også er det noen som har gjort det samme i 15 år så da er det ikke lett å snu på det hodet» (arbeidsleder 3).

Ut ifra intervjuene ga alle operatørene uttrykk for å være direkte eller indirekte endringsvillige. Det ble blant annet uttrykt forståelse for behovet for endring, spesielt i forbindelse med konkurransen fra lavkostnadsland. Operatørene var derimot usikre på om alle kollegaene var like endringsvillige. Operatør 3 hevder ansatte har gradvis blitt mer endringsvillige enn før som følge av et generasjonsskifte i personalet, som nå også består av ansatte som ikke er *lokale ulefossinger*. Ytterligere hevder han at halvparten av de ansatte kan regnes å være endringsmotvillig, og begrunner dette med «...sånn sitter ifra gammelt av».

To informanter påpekte at motivasjonen for endring baserte seg på redselen for å miste jobben. Som operatør 2 utdypte «Ja, gjør det. Selvfølgelig vil jeg ha jobb her

lengst mulig så må jo bare gjøre det jeg kan». I flere av uttalelsene fra arbeidsledere og topp/mellomledere ble engstelse for ny arbeidssituasjonen ikke sett på som en følge av endring, men heller som forløp til motstand og ikke motivasjon til endring.

Topp/mellomleder 1: *.. men når det kommet til den enkelte, så skaper det usikkerhet, utrygghet, man er sikker i den operasjonen og prosessen man i dag bruker og benytter, og noe nytt da medfører at det blir litt sånn usikkert.*

Flere informanter fra alle nivåer påpekte mange av de samme årsakene til hvorfor ansatte yter motstand. Endring av arbeidsoppgaver ble forklart å være en av dem. Målet er å effektivisere arbeidsprosessene ved å fullføre oppgaven ved første stasjon istedenfor å mellomlagre det uferdige produktet i påvente av en ny prosess. Tidligere var det overordnede måltall som tok for seg kasse pr. time og time pr. tonn, og ikke for hver enkel arbeidsstasjon. Nå har det blitt et mikronivå på målsiden, der måltallet brytes ned for å se deler av produksjonen. Dette er etter innføring av ny metodikk som 5s og Lean. Fra intervjuene kom det frem et tydelig skille blant informantene om hva dette innebærer. Informanter fra operatører og arbeidsledere påpeker det har blitt større arbeidsmengde på den enkelte med større krav. Utpreget bruk av måltall og færre ansatte pr. arbeidsprosess ble nevnt som årsaker. I følge arbeidsleder 1 blir det en større belastning, og som arbeidsleder 3 *«.. vi har jo aldri stått på gulvet her å tenkt at det har vært nok folk her, vi kjører på minimum»*

Ansatte fra mellom- og toppledelsen hevder et annet synspunkt, men er klar over holdningene som mener det blir mer arbeid. Det ble hevdet at arbeidsmetodene er etablert over mange år og det har blitt en slags inngrodd måte å gjøre ting på. Det å tenke annerledes kan fort oppleves som slitsomt og belastende. I følge topp/mellomleder 1 *«Det krever ikke mere svette, men at du faktisk jobber når du er på jobb»*. Endringene vil derfor føre til et mer effektivt og oversiktlig arbeid der jobben vil føles lettere og mer smidig.

Topp/mellomleder 2: *.. skal du trene en sprinter i å bli god å løpe, så må du ta tiden på han. Og sånn er det litt med å produsere også, skal du bli god på å produsere så må du liksom vite hva som er forventa.*

Endringene medfører også et større ansvar for den enkelte arbeidstaker. Ansatte har det fulle ansvaret for gjennomføringen av egen arbeidsoperasjon. Tidligere lå ansvaret hos vedlikeholdsavdelingen som sørget for at utstyret til enhver tid var klar til å produsere, eksempelvis med påfyll av forbruksmaterialer. Alle informantene var enige i økt ansvarsfordeling, foruten en operatør. Han hadde en annen oppfatning som skilte seg tydelig ut, og hevdet «*Nei, du føler mer ansvar, du har ikke mer*».

Funnet representerer et avvikende tilfelle, men er det forskjell på å ha mer ansvar og å føle mer ansvar? Hvis du føler mer ansvar, har du ikke det da? Hvorvidt operatøren forbinder ansvar med en ny tittel eller økt lønn er uvisst. Ettersom vedkommende føler mer ansvar, i tillegg hevder andre informanter at dette faktisk er tilfelle, blir det i denne sammenheng å anta som et faktum.

Mangel på vilje til forståelse og læring ble av flere informanter fra arbeidsleder- og topp/mellomledernivå nevnt som årsak til motstand. Dette ble spesielt sett i sammenheng med konsulenter, hvor noen ansatte ser på konsulentens rolle som et angrep, fremfor et hjelpemiddel for manglende ressurser i organisasjonen. Konsulenter har blitt brukt på hvert nivå i bedriften og etter Valcon utarbeidet grunnlaget for endringsprosjektet, har flere konsulenter blitt aktivisert i ettertid.

Topp/mellomleder 1: *.. ledelsen i støperiet arrangerte konsulenter i tillegg for å kunne gjøre litt sånn spesifikke oppgaver, så tror konsulentbruken kunne vært mindre, og fått kanskje bedre effekt. Kanskje ikke så mye motstand internt.*

Dette korresponderer med operatørens uttalelser som kritiserte metoder bedriften har benyttet for å implementere endringer, hvor bruken av konsulenter ble spesielt nevnt.

Operatør 4: *.. Vi har leid inn mange konsulentfirmaer og litt sånn forskjellig, og har blitt lært opp i det vi driver med sånn teoretisk. Så skal de da fortelle tilbake hva vi burde gjøre og det blir liksom, det fungerer ikke.*

4.2 Hva kan fremme endring?

I forrige delkapittel ble ulike faktorer som kan motvirke endring nevnt. Videre er det viktig å kartlegge hva ansatte mener selv kan fremme endring, for å kunne presentere endringsforslag bedriften kan benytte i den videre prosessen.

Informantene var i stor grad enig i hvilke faktorer som kan fremme endring, men ga uttrykk for at det var en vanskelig oppgave. Involvering er en av de faktorene som ble utpekt av flest informanter fra alle nivåer. Blant operatørene var det å kunne bidra med forslag i endringsprosessen betydningsfullt, på den måten kan bedriften få med flere ansatte for endring. To informanter fra topp/mellomleder nivå uttrykte viktigheten av å få ansatte til å føle eierforhold til endringsforslagene. Denne metoden ble forsøkt med diskusjon hvor målet var å få operatøren(e) til å presentere endringsforslagene. Dette gjør det mulig å få frem de beste forslagene fra ansatte som kan faget bedre enn noen andre i bedriften.

Topp/mellomleder 2: *Egentlig så, kan du jo si at hvis du skal ha en endring, og du har en ide om hvordan du skal gjøre det, og du klarer å få de som du skal endre til å komme med det forslaget du egentlig ønsker så er jo det det beste.*

Forståelse for hvorfor en endring er nødvendig ble ansett å kunne fremme endring.

Operatør 4: *At alle skjønner samme tingen, har samme virkelighetsoppfatning av ting. Du vil jo ikke endre bedriften for å skade bedriften. Det er jo for å sikre videre drift.*

Flere informanter hevdet en slik forståelse kan føre til endringsvillighet. Det virket likevel som om informantene var klar over konsekvensen av å ikke redusere kostnadsnivået, hvor alle hevdet nedleggelse er eneste utvei.

For å oppnå forståelse for endringer var det flere informanter fra topp/mellomledelsen og arbeidsledere som hevdet læring var viktig. Spesielt kursing av operatørene for å skape forståelse for viktigheten av nye metoder bedriften skal eller har implementert.

Forståelsen blant operatørene ble vektlagt i stor grad ettersom det ble påpekt at det er de som i hovedsak må endre seg for å kunne kutte kostander.

Kulturaspektet fikk også fokus og anses å være en viktig faktor som kan stimulere ansatte til å bli endringsvillige. Flere informanter hevder i likhet med arbeidsleder 2 at «*Det må være vilje til det. Folk må være villig til å endre seg*». I følge topp/mellomledelsen har dette vært mangelfullt. Dette som konsekvens av at bedriften gikk for fort inn i endringsprosessen før nødvendige forberedelser var gjort på alle nivå. Endringsprosjektet startet med analysen til Valcon der ledergruppen fikk nødvendig forståelse og kompetanse til å gjennomføre endringer. Ledergruppen, som består av ansatte fra både topp- og mellomledelsen, var derfor mye bedre rustet til å gjennomføre endringer enn ansatte fra arbeidsleder- og operatørnivå.

Topp/mellomleder 1: *.. der jeg tror det skorter mest er vel, på å opparbeide, eller utvikle en kultur som er, som har endringsvilje og forståelsen for å gjøre endringer for å bli mer effektiv og for å redusere til lavere kostnader, det er nok, der sliter vi enda.*

Involvering og kommunikasjon mellom alle avdelinger og nivåer i bedriften ble oppfattet å være viktig for å forberede ansatte på endring og etablere endringsvilje. Daglige tavlemøter har vært et forsøk på dette. I tillegg er det å vise hva en endring fører til benyttet som et hjelpemiddel for å skape endringsvilje, der ledelsen skaper *utstillingsvinduer* i områder med betydelig endringer. Som allerede nevnt ble endringsmetodikken omarbeidet ved å prioritere mindre områder av bedriften, hvor utviklingen gikk senere, men bedriften håpet på et bedre resultat.

Topp/mellomleder 2: *..det viktigste det er å vise til at ting endrer seg og at det er mange måter å se det på, men du kan si at en forandring skal føre til det og det, men hvis du klarer å vise at en forandring har ført til noe, at du har gjort noe og folk ser at det har skjedd noe, da får du en forandring.*

4.3 Hvordan blir prosessen videre?

Ettersom alle informantene har meninger om hva som motvirker og fremmer endring, er det interessant å vite hvordan ending kan oppnås. Under intervjuene var det stor enighet blant informantene om hvilke områder som må forbedres i veien mot å nå målet. Hvordan dette gjøres derimot var preget av store variasjoner.

Alle informantene oppfattet produksjonsutstyret å være gammelt, hvilket er med på å forårsake en ustabil produksjon. Det ble hevdet å bruke unødvendig mye tid og ressurser på å håndtere problemer som kommer som følge av uforutsette, tekniske feil. I tillegg har kundene nå andre preferanser enn tidligere som kan anses å være mer krevende å få til. Produksjonsprosessen til gategoods er omfattende og kompleks, og til tross for like produksjonsmetoder blir ingen kumlokk helt identiske.

Topp/mellomleder 1: *Støping er som å bake brød, noen ganger blir de fine, og andre ganger blir de knudrete, og bakingen blir forskjellig. Riktig smelting, metaller og resepten er bra. Og du får forskjellig kvalitet på råvarer.*

Operatør 4 fortalte om tilfeller hvor markedet ønsker mer volum, men på grunn av feil med anlegget får ikke bedriften produsert. Arbeidsleder 4 understreker at det har blitt investert mye penger i anlegg og anser produksjonen i det siste å være stabil, men noen glipp har det vært. Da jeg foretok intervjuer torsdag 23.03.17 var det en teknisk feil som gjorde at hele produksjonen stoppet opp i nesten 24 timer.

Arbeidsleder 4: *Jeg ser for meg det at vi er nødt til å forandre oss, for å nå målene og klare de oppgavene vi skal. Vi har jo begynt på noe, men hvordan vi skal gjøre det, det kommer jeg ikke på nå.*

Videre hevder operatør 3 det er metoder i arbeidssituasjonen som kunne ha vært utført på en annen måte for å ha spart kostnader. Dette gjelder spesielt i serieproduksjon, hvor rekkefølgen på maskinene kan omrokes for å spare tid. Operatør 4 syntes bedriften kunne utnytte mer av døgnet for å produsere mer. Kostnadene ville da ha blitt redusert ettersom bemanningen likevel er der.

Selv om informanter fra alle nivå nevner forbedringer av metoder, var det likevel et markant skille i uttalelsene mellom topp/mellomledelsen, og arbeidsledere og operatører om hvordan bedriften skal nå målet. Operatører og arbeidsledere så ingen annen mulighet enn å investere i nytt utstyr.

Arbeidsleder 3: *Ja, var veldig mye fokus på det før og redusere og redusere, men det er ikke så lett å redusere hvis du ikke investerer heller. Sånn at du får det som gjør at du kan redusere.*

Topp/mellomledelsen derimot har et annet fokus for å oppnå målet, og legger vekt på mer effektive metoder og ansatte. Det ble i tillegg nevnt å jobbe med å få kontroll på sykefravær, HMS og det å få ansatte på jobb.

Topp/mellomleder 2: *Det vi har valgt å jobbe med det er metoder og mennesker fordi vi har jo det utstyret vi har og det har jo ganske mange av de europeiske selskapene også, så det vi må sette fokus på er mennesker og metoder.*

Operatør 1 påpeker at det har blitt iverksatt ulike endringsprosjekter i bedriften tidligere, men hevder topp/mellomledelsen aldri fullfører arbeidet.

Operatør 1: *For det gjør dem aldri, dem fullfører ikke, dem prater varmt om det, også reiser dem. Da har dem liksom starta en prosess og jeg skjønner ikke, hvis jeg hadde vært sjef hadde jeg sendt dem hjem hvis dem ikke klarer å utføre jobben. Det er greit å ha en god plan, men hvis du ikke klarer å gjøre en dritt av det.*

Dette samsvarer med topp/mellomledere som utdyper det må settes av mer tid og ressurser for å kunne oppnå endringsmålet. Dette har ikke vært tilfelle tidligere som førte til at bedriften gikk for fort i gang med prosessene og ikke forberedte bedriften tilstrekkelig. Dette gjelder spesielt opplæring av operatører.

Topp/mellomleder 1: *Det har blitt avsatt for liten tid, eller allokert ressurser til å drive med utvikling i en hverdag hvor alle ressurser og kompetanse har gått*

til å produsere produkter for å tilfredsstille markedet, så har alle tidligere iverksatte omstillingsprosjekter stoppet opp, for at man må stoppe utvikling for å holde tritt med daglig drift og tilfredsstille leveranser til kunder.

Ytterligere var det informanter fra alle nivåer som mente det var nødvendig å utvikle kompetansen blant ansatte. Arbeidsledere la spesielt vekt på å sikre fleksibilitet og variasjon i hverdagen, der ansatte kan brukes på flere arbeidsstasjoner rundt om i bedriften. Dette var en metode for å unngå å bli satt ut av spill med eksempelvis sykefravær, som ble hevdet å være stabilt høyt. Det var spesielt en arbeidsleder som opplyste om utfordringer med tidligere investeringer, der det var antatt en forbedret effekt, men som istedenfor ga ekstra arbeid. Ofte har operatørene heller ikke forutsetninger for å håndtere de nye forholdene.

Arbeidsleder 3: *Må tenke hva som kan gi ekstra arbeid for folk. Det der har vi må å lære. Jeg har vært her i ganske mange år, og det har blitt innført mye ting som ikke vi har klart å håndtere, blir heft og må sende det tilbake. Det må liksom være flere instanser som må involveres når vi skal gjøre sånne ting.*

I motsetning til andre informanter, hevdet topp/mellomledelsen en kompetanseøkning blant ansatte først var løsningen for å møte utfordringer med anlegget, og etter en tid kunne investeringer være aktuelt.

Topp/mellomleder 2: *Videre er jo bare å spisse enda mer når vi får kontroll på de tingene vi har prioritert vi skal gjøre, så er det å velge nye, finne de områdene som gir oss mest gevinster og utvikle det videre til det vi ønsker. Enten, og da må vi kanskje begynne å se på investeringer, hva skal vi bli, hvor skal vi hen, og se sånne ting. Men det er jo ikke det man begynner med, når du har forbedra deg et godt stykke så kan du begynne med å sette investeringer, men du investerer deg jo ikke ut av noe. Du klarer jo ikke det liksom. Du må nødt til å gjøre jobben først, ikke sant, og se at her er det et potensiale.*

Navnet på prosjektet tilsier at målet var planlagt nådd i 2020, men dette hevder flere informanter ikke er mulig. Målet ble likevel ansett å være realistisk, men tidshorisonen er usikker. I følge topp/mellomleder 1 var det stort fokus på prosjektet i startfasen, men etterhvert som tiden gikk ble det lagt mer på is. Det ble gitt uttrykk for at bedriften fremdeles var i startfasen og topp/mellomledelsen har planene for gjennomføring klare, men mer ressurser og tid for gjennomføring må iverksettes. Av allerede det som har blitt gjort, var det flere informanter som merket forbedringer siden implementeringsfasen i 2012, men hevdet veien er lang å gå.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet vil funnene fra intervjuene diskuteres opp mot forskningsspørsmålene i lys av det teoretiske rammeverket.

5.1 Hva kan være mulige årsaker til manglende fremdrift i endringsprosjektet?

Da ledelsen i 2013 igangsatte endringsprosjektet startet prosessen med store deler av bedriften på samme tid. Dette kjennetegner et forsøk på en revolusjonær endring. Ettersom det ble erfart begrenset fremgang er fokuset konsentrert om noen få områder, og bedriften forsøker en inkrementell tilnærming. I ettertid forklarer ledelsen at ansatte på alle nivå ikke var klar for endringen. Dette gjaldt spesielt bakgrunnen for endringsprosjektet, en forståelse topp/mellomledelsen tilegnet seg etter opplæring fra Valcons konsulenter ved begynnelsen, men som ikke ble gitt til arbeidsledere og operatører. I følge Burke (2013) krever en revolusjonær endring deltakelse fra alle medlemmene i organisasjonen for å lykkes, noe Ulefos Jernværk manglet. Dette har ført til utilsiktede konsekvenser på flere områder, som behandles separat.

5.1.2 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker viktigheten av kommunikasjon som den eneste måten ledere kan sikre ansattes forståelse og støtte for endring. Ettersom kun en av fire informanter på operatørnivå visste hva endringsprosjektet innebar tilsier dette en for dårlig kommunikasjon i bedriften. Ifølge Kotter (1995) erfarer bedrifter å ha ansatte som er mot endring, der problemet skyldes manglende kommunikasjon om selve endringen. Det er umulig å opparbeide forståelse og endringsvillighet blant ansatte i Ulefos Jernværk så lenge endringsprosjektet ikke kommuniseres rundt i bedriften. Hvordan kan ansatte tilpasse seg endring når de ikke vet hva den impliserer? Mye tyder på at lederne ikke kommuniserte endringen tilstrekkelig, som i følge Smeltzer (1991) er en klar tendens blant ledere.

Informantene opplyste om en sterk jungeltelegraf i bedriften, som kan legge føringer på formell kommunikasjon. I følge Saksvik et. al (2007) kan negative aspekter ved endring bli intensivert som følge av dårlig kommunikasjon, og rykter kan oppstå. Flere av informantene var feilinformert i henhold til endringsprosjektet. Uttalelser som

«*det gjelder ikke meg*» eller at endringene omhandler i stor grad nedbemanning bekrefter dette.

Det ser likevel ut som generell informasjonsflyt i organisasjonen har blitt bedre ved hjelp av tavlemøter, opplæringskurs og månedlige møter. Problemet er imidlertid i hvilken grad ansatte forstår innholdet. Ettersom informanter påpeker liten forståelse av møtene tyder dette på at ledelsen ikke snakker samme språk som øvrige ansatte. Utfordringen er å kunne kommunisere og oppnå gjensidig forståelse.

5.1.3 Kultur

Kulturen blir beskrevet som sterk og godt etablert i bedriften. Flere informanter påpekte forskjellige subkulturer mellom ulike avdelinger i produksjonen. I skildringene av kulturen ble det nevnt konflikter mellom ulike avdelinger, og i følge Myers, Hulks og Wiggins (2012) er dette ofte tilfelle blant ansatte som jobber i forskjellige avdelinger, hierarkiske nivåer og funksjoner.

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at organisasjonsstrukturen kan gi opphav til subkulturer. Det ble ikke eksplisitt uttrykt klare kulturelle skiller mellom ulike nivå i bedriften, selv om mye kunne tyde på det. Operatørene for eksempel anser produksjonen å gjelde dem og ikke resterende ansatte. Det ser derfor ut til å eksistere subkulturer mellom ulike hierarkiske nivå og kulturen regnes å være heterogen. Funnene fra intervjuene indikerte likevel ikke at subkulturer truer den dominante kulturen i organisasjonen.

Det å endre en 350 år gammel kultur anså informantene å være utfordrende. Dette sammenfaller med Yukl (2013) som hevder organisasjonskultur i modne organisasjoner kan være vanskeligere å endre enn i nye. Det er naturlig å tro dette er tilfelle med Ulefos Jernværk hvor artefakter, verdier og antakelser har blitt overført fra generasjoner, og er dypt forankret og vidt akseptert.

Schneider, Breif og Gruzzo (1996) belyser kulturens sterke påvirkning på ansattes atferd. Det ble hevdet kulturen i produksjonen fremkaller holdninger der ansatte skylder på hverandre og plasserer problemet på utsiden av en selv. Som et resultat av den stolte kulturen kan det å innrømme eventuelle feil og ta kritikk være vanskelig.

Det kan oppleves som et angrep mot egen profesjon og kompetanse som har blitt utviklet gjennom mange år. Konserverte holdninger kan forsterkes i møte med endringer som truer det bestående, hvor den stolte kulturarven gir uttrykk for endringsmotvilje.

Det ble etterlyst selvstendige ansatte, men kulturen kan anses å være et hinder. Mulig en konsekvens av tidligere lederskap hvor den tradisjonelle lederen hadde all makt, og setter klare rammer for hvordan arbeidet ble utført. Dette kan fortsatt sette begrensninger på ansattes frihet til å fremme forslag om endring. I den grad medarbeidere ser forbedringspotensialer kan jantelovens forsterkende effekt ytterligere påvirke konformitet. Kulturen kan derfor hemme utvikling og opplæring av ansatte når tradisjon vektlegges høyere enn noe annet.

5.1.4 Læring

Informantene på operatørnivå ga uttrykk for å forstå viktigheten av endring, men det er lite sannsynlig at noe annet ville ha blitt avdekket. Likevel var det flere som var usikre på om kollegaene hadde samme forståelse. Det kan virke som ansatte har fått begrenset effekt av opplæringen. I følge Argyris og Schön (1996) kan det være tegn på enkeltkretslæring. Operatørene har fått andre arbeidsoppgaver som fører til endrede handlingsstrategier, men verdigrunnet for den nye handlingen uteblir. Opplæring vil gi ansatte ny metode for effektivisering av en bestemt arbeidsprosess, men vil ikke nødvendigvis forstå drivkraften som er avgjørende for å nå et europeisk kostnadsnivå. Dette forutsetter dobbelkretslæring hvor verdier og antakelser endres sammen med forståelsen av endringen. Schein (2010) understreker at læring kan være vanskeligere i organisasjoner med godt etablerte rutiner og prosesser.

Ettersom det har vært mangelfull involvering tidlig i prosessen kan dette i følge Yukl (2013) være et hinder for læring, der ansatte oppfatter at ansvaret for endring er øverst i hierarkiet. Endringsprosjektet i Ulefos Jernværk implementeres fra ledelsen og ned, som kan ha betydning for eierforholdet. Ansatte kan derfor unnlate å involvere seg på grunn av manglende eierskap til endringen.

Kulturen kan være et hinder for læring. Ulefos Jernværk har en kultur som anses å være sterk og differensiert med ulike subkulturer mellom avdelinger og nivåer.

Schein (1996) hevder dette er årsaken til bedrifters manglende evne til læring. Subkulturer består av hver sin kultur med ulike verdier og antakelser, og disse kommuniserer med hvert sitt språk. Kommunikasjonsproblemer kan oppstå som følge av at ulike nivåer har ulikt perspektiv. Hvert nivå i bedriften inkluderer mennesker med blant annet lik utdannelses- og erfaringsbakgrunn som i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) fører til samsvar i holdninger, tankemåter og handlinger. Det kreves ulik ekspertise for å gjennomføre forskjellige arbeidsoppgaver i Ulefos Jernværk, og denne differansen skaper avstand mellom de ulike nivåene. For å oppnå læring er det viktig å kommunisere på en måte hvor det oppnås felles forståelse. Det var flere operatører som hevdet metodene for opplæring var uegnet, der møtene i bedriften ga liten innsikt, kun fine grafer og mye tall. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder forståelsen kan utebli når kommunikasjonen ikke tilpasses kultur.

5.1.5 Motstand

Ingen av operatørene ga uttrykk for å ha positive erfaringer med endringer, som ofte ble assosiert med noe negativt. Årsaken kan forklares med mislykkede endringsforsøk og liten tro på ledelsens evne til å drive endringsarbeid, ofte på grunn av manglende ressurser. Holdningene til endring kan derfor gi utløp for motstand og gjøre at begrepet *endring* har mistet sin verdi. Dette korresponderer med Erwin og Garman (2010) som hevder mestringsevnen for å håndtere endringer baseres på erfaringer fra tidligere og åpenhet for nye endringer.

Endringsvilligheten blant ansatte var lite fremtredende, og topp/mellomledere forklarte årsaken i menneskers natur. Dette sammenfaller med O'Tool (1995) og Saksvik et. al (2007) som hevder motstand er en forventet menneskelig reaksjon. Noen operatører ga også uttrykk for å være bekymret for å miste jobben som en konsekvens av endring. Dette er basert på erfaringer fra en tidligere nedbemanningsprosess i bedriften. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder motstand for endring oppstår der det forsvares noe som er kjent og trygt. Opplevd usikkerhet er derfor en medvirkende faktor til å motvirke endring. Dette sammenfaller med Smeltzer (1991) som understreker at mangel på kommunikasjon kan føre til usikkerhet rundt endringsprosessen.

I følge Yukl (2013) kan mistillit til ledelsen gi opphav til motstand, der ansatte er skeptiske til endringen og dens implikasjoner. Ledelsen har brukt konsulenter gjennom hele endringsprosjektet. Informantenes fiendtlige holdninger til konsulenter var åpenbare, og ble sett på som en trussel. Uten tillit vil ikke konsulenter ha noen funksjon, når ansatte heller går i forvarsmodus fremfor å være mottakelig.

Arbeidsoppgavene har i større eller mindre grad blitt endret, og i følge arbeidsledere og operatører blir arbeidet oppfattet å være mer krevende enn tidligere. Yukl (2013) hevder dette kan undergrave ansattes engasjement ved å føle byrden for endringen. Følelsen vil forsterkes når fordelene for endring tilgodeser eierne fremfor arbeiderne, ved et hardere arbeidspress for å redusere kostnader. Dette sammenfaller med Armenakis, Harris og Mossholder (1993) som hevder endringer som krever utvikling av nye ferdigheter kan oppleves mer truende og intens. Endringer som allerede er implementert i Ulefos Jernværk har konkrete måltall og høyere krav til effektivitet enn tidligere. I følge Fedor, Caldwell og Herold (2006) kan ansatte ha større vanskeligheter med å tilpasse seg endring hvis endringen medfører høye tilpasningskrav. Det er rimelig tro at motstand og mangel på endringsvilje er en konsekvens av endrede arbeidsoppgaver da effekten påvirker ansatte. På en annen side vil endringen være nødvendig for sikre en bærekraftig arbeidsplass i fremtiden. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at selv rasjonelle endringer kan skape motstand, og forklarer det med ansattes frykt for å miste verdi i arbeidslivet. Endringen kan medføre tap av arbeidsmetoder som ansatte mestrer og trives med.

5.2 Hva kan bidra til å fremme endring?

For å eliminere faktorer som fører til manglende fremdrift er det viktig å arbeide med faktorer som fremmer endring.

Kommunikasjon er i følge Myers, Hulks og Wiggins (2012) avgjørende for å lykkes med organisasjonsendringer. Det er nødvendig for ansatte i Ulefos Jernværk å få tilstrekkelig med informasjon om endringsprosjektet for å kunne omstille seg. Rykter kan derfor unngås og ansatte får klare implikasjoner om hva endringen innebærer. Ansatte vil derfor være mer innstilt på prosessen. Lewin (1947) og Armenakis, Harris og Mossholders (1993) understreker betydningen av å gjøre bedriften klar for endring

for å eliminere motstand. Hvis bedriften klarer å bekjempe motstand hevder Miner (2007) at endring blir utfallet. Selv om endringsprosjektet allerede er i gang bør ledere kontinuerlig motivere ansatte og tilrettelegge for endring. Ved at lederne skaper endringsklima i bedriften kan ansatte opparbeide seg endringsvilje.

Topp/mellomledelsen påpekte det var satt for lite ressurser til å opplæringsaktiviteter, selv om operatørene hevdet det var nok. Effekten av opplæringen har ikke svart til forventningene ettersom topp/mellomledelsen ser behov for mer. For å oppnå endringsvilje er forståelsen for endringsprosjektet vesentlig. Kommunikasjonen mellom hierarkiets subkulturer bør tilrettelegges for å oppnå full effekt av læring. Dette kan gjøres ved å presentere informasjon med eksempler fra hverdagen som alle kjenner til. Alternativt kan mangel på forståelse for endringsprosjektet skyldes for lite og ikke tilpasset opplæring, eller at ansatte ikke er læringsvillige. Det å endre kompetansen kan føre til motstand. Schein (2010) og Pighin og Marzona (2011) hevder motstanden kan elimineres med en avlæringsprosess. Dette kan gjøres ved å skape en trygg atmosfære der ansatte ikke ser på læring som tap av identitet og integritet. Gode tilbakemeldinger, rom for diskusjon og problemløsning, er virkemidler ledelsen kan benytte gjennom opplæringsarbeidet.

Yukl (2013) og Kotter (1995) påpeker det kan være hensiktsmessig å utarbeide en inspirerende visjon om en bedre fremtid som rettfærdiggjør byrden for endring. Målet er å få ansatte til å føle de er tilstrekkelige og endringer ikke kommer som en reaksjon på dårlig utført arbeid, som i følge Dunphy (1996) er en grunnleggende antakelse om endringer. Dette er spesielt for å ta hensyn til kulturen der stolthet for egen profesjon står sterkt. Visjonen kan inneholde hvilke forbedringer endringene medfører. Når alle endringer har blitt implementert og tilstrekkelig med opplæring gitt er det naturlig å tro at kvaliteten på arbeidsdagen blir bedre. Visjonen kan også være med på å skape kriseforståelse for endringen. I følge Kotter (1995) er dette essensielt for å få ansatte på lag for endring. En informant påpekte at ansatte ofte ser på eierens og bedriftens formue samlet, og av den grunn ikke ser behovet for kostnadsutt. Det er derfor avgjørende for ledelsen å få ansatte til å forstå viktigheten av endring.

Fedor, Caldwell og Herold (2006) og Yukl (2013) hevder det å benytte eksisterende verdigrunnlag i bedriftens kultur i samsvar med endringens ny verdier kan bidra til økt forståelse og endringsvilje, ettersom det er aksept for disse. Likevel kan det anses å være utfordrende å forene stolthet og tradisjon med verdier for kostnadseffektivitet og modernisering. Myers, Hulks og Wiggins (2012) hevder ofte bedrifter må foreta endringer som inkonsistente med kulturen, som anses å være tilfelle med Ulefos Jernværk.

Det kan derfor antas at Ulefos Jernværk må forsøke å endre kulturen for å få sikre oppslutning for endring. I følge Schein (2010) er dette noen ganger avgjørende for å lykkes med endringer. Som et forsøk på å endre verdigrunnlaget kan ledelsen, i følge Cummings og Worley (2014) benytte belønning. Dette kan eksempelvis være med ros og ansvar. Schneider, Breif og Gruzzo (2008) hevder ledelsen kan forsøke å endre kultur med formelle elementer. Jernværket har implementert nye metoder og rutiner rundt arbeidsprosessene som gjør arbeidet mer kostnadseffektivt. Selv om bedriften fremdeles opplever manglende endringsvilje kan motstanden i bedriften indikere at noe skjer. Yukl (2013) hevder motstand reflekterer et høyere engasjement blant ansatte, som er viktig i en endringsprosess. Kotter (1995) poengterer at en transformasjon er tidkrevende. Ulefos Jernværk må sette av tilstrekkelig tid for å få ansatte med på endring.

I følge topp/mellomledelsen arbeides det med å skape *utstillingsvinduer* i avdelinger som har gjennomgått store endringer. Målet er å gi ansatte forståelse av endringen og hvilke gevinster det gir. Kotter (1995) fastslår det er viktig å tilrettelegge for kortsiktige seiere for å opprettholde motivasjon blant ansatte. Involvering har i høyre grad blitt innført i bedriften hvor spesielt daglig tavlemøter bidrar til dette. I henhold til Kotter og Schlesinger (2008) er dette viktig ettersom det tilrettelegges for diskusjon rundt endringsprosessen. Motstandere for endring kan ha nyere informasjon om forhold ved endringen, som kan påvirke endringsforslagene. Inkludering vil også kunne medføre eierforhold ved at ansatte føler ansvar for endringen. I følge Kotter (1995) er første steg mot endring delaktighet og samarbeid fra alle ansatte.

5.4 Hvordan kan den videre omstillingsprosessen sikre Ulefos Jernværk i å nå målet?

Funnene fra intervjuene bekrefter at bedriften hittil har oppnådd første ordens endringer. I følge Myers, Wiggings og Hulks (2012) innebærer det å forbedre det eksisterende, hvilket Ulefos Jernværk har gjort ved blant annet å endre rutiner og metoder. For å nå målet om et europeisk kostnadsnivå vil det fortsatt kreve store omstillinger i hele bedriften. Endringsarbeidet favner bredere enn bare å endre metodikken, den må også innebærer endring av holdninger. Dette samsvarer med topp/mellomledelsen som fokuserer på *mann* og *metode*. Målet er å oppnå et høyere nivå av kompetanse, der operatøren selv skal kjenne til hvordan arbeidsprosessen fungerer og hvordan arbeidet blir utført optimalt. Operatører og arbeidsledere derimot synliggjør en annen virkelighetsoppfatning hvor man ikke ser annen nytte enn å investere i nytt produksjonsanlegg for å redusere kostnader og sikre stabil produksjon. Det å fokusere på *mann*, altså ansatte, som selv ikke erkjenner at de kan bidra i endring er problematisk. Schneider, Breif og Gruzzo (2008) hevder at organisasjonen endres ikke med mindre menneskene gjør det. Bedriften bør derfor strebe etter annen ordens endringer ved at alle ansatte skal bruke samme fremgangsmåte mot samme mål. Av funne fra intervjuene, var dette et av de viktigste. En bedrift kan vanskelig endres hvis operatører og arbeidsledere venter på investeringer, mens topp/mellomledelsen parallelt jobber kontinuerlig med endringer som krever tilpasning fra ansatte.

Hatch og Cunliffe (2006) hevder dette er en av de største frustrasjonene i organisasjoner. Ulefos Jernværk har endret på metoder og prosesser, som er første ordens endringer, og forventer at ansatte tilpasser seg de nye forholdene som krever andre ordens endringer. Mulig Ulefos Jernværk har utarbeidet en god strategi for endring, men som Mark Fields hevder, «*culture eats strategy for breakfast*».

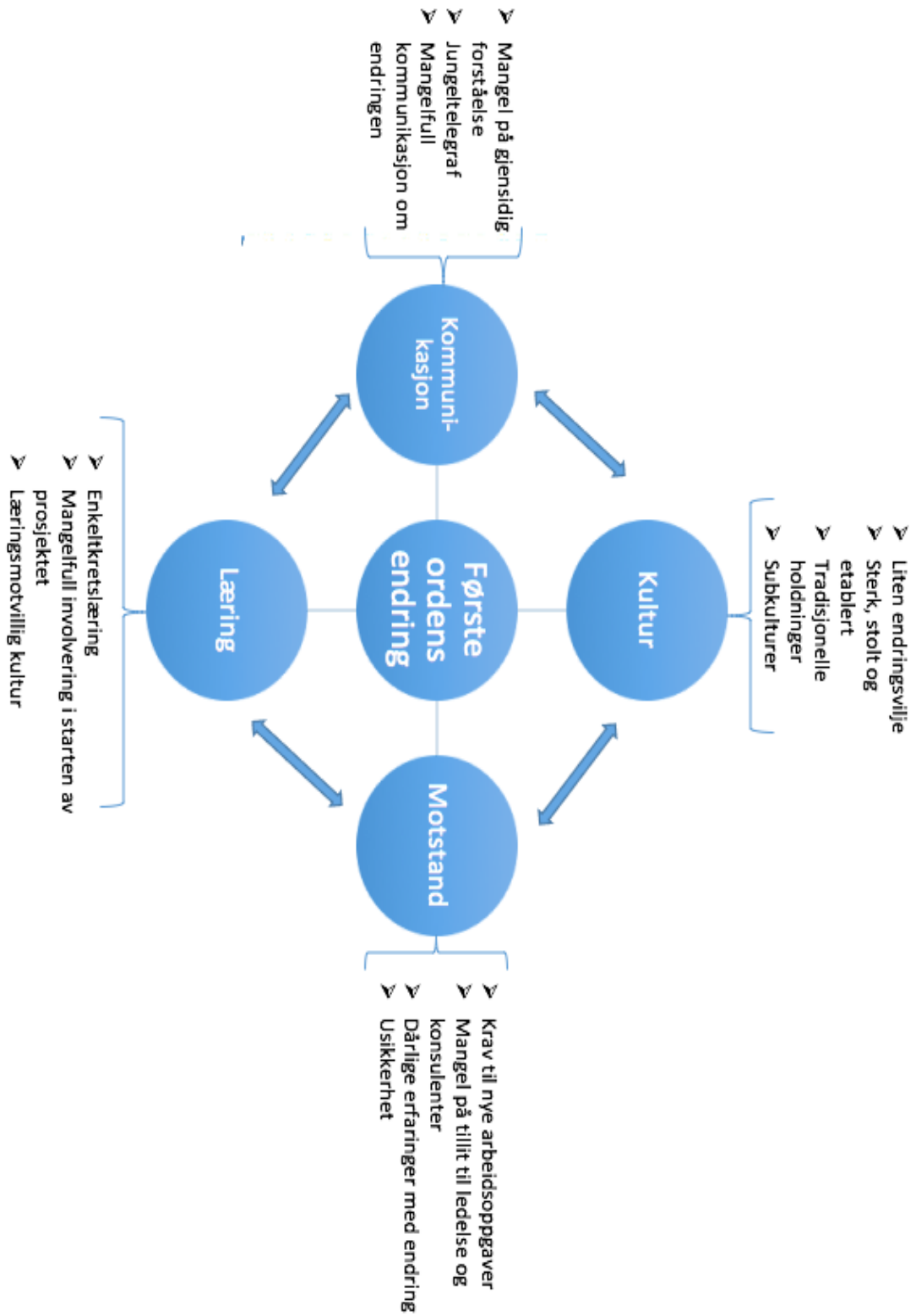
I følge Burke (2013) er de fleste organisatoriske endringer evolusjonære, og det var hensiktsmessig av Ulefos Jernværk å endre fokus til å gjelde enkelte områder. Dette er for å ta hensyn til bedriftens evne og vilje til omstilling. Utfordringen vil være å snu holdninger som tilsier investeringer i anlegg er nødvendig for endring.

Topp/mellomledelsen hevder det har blitt allokert for lite ressurser for å drive

endringsarbeid, hvilket betyr at ansatte ikke har fått den nødvendige kompetansen og dermed endringsvilje. Endringsvilje er et grunnleggende element i enhver endringsprosess. En inkrementell tilnærming kan gjøre bedriften i stand til å oppnå annen ordens endringer ved å kontinuerlig arbeide med ansatte i form av kompetanseheving, involvering og forståelse. I følge Huber og Glick (1993) vil endringsprosessen uansett gi ledere økt innsikt i organisasjonen og dens medlemmer, som kan stimulere endringsprosessen i ønsket retning.

5.5 Oppsummering

For å oppsummere funnene er *figur 1* fra kapittel 2 benyttet og tilpasset med funn fra datainnsamlingen.



Figur 3: Faktorer som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk

Figur 3 belyser hvilke forhold som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk, selv om det tas forutsetninger om at den ikke er uttømmende.

Den toppstyrte prosessen for implementering av endring har ført til manglende involvering og samarbeid på arbeidsleder- og operatørnivå. Det ble likevel referert til forsøk på involvering og informasjon om endringsprosjektet, men mye tyder på kommunikasjonsproblemer mellom ulike nivåer av bedriften. Ansatte representert på disse nivåene vet lite om bakgrunn og mål for endringsprosjektet. Uten felles forståelse vil ikke ansatte være mottakelig for endring, som tolkes snarere som et angrep på den sterke, stolte og etablerte kulturen i bedriften. Ansatte uttrykker derfor motstand til endringer implementert i nye arbeidsprosesser. Dårlig erfaring med endring vil forsterke motstand og føre til manglende tillit til konsulenter og ledelse. Motstand reduserer vilje til utvikling og læringseffekten blir middelmådig. Ansatte kan tilegne seg nye måter å arbeide på ved enkeltkretslæring, men vil ikke endre forståelse og verdier bak handlingene. Enkeltkretslæring medfører normalt kortsiktig effekt for organisasjonen. Dette gir første ordens endringer som kun medfører forbedringer på overflaten, så lenge ansatte har samme perspektiv og referansepunkt til å møte utfordringer. Sannsynligheten for at bedriften vil reetablere sitt opprinnelige mønster er stor, med fravær av en bærekraftig endring.

Figuren kan brukes til å fokusere fremtidig innsats for å bedre flyt i omstillingsprosessen. Dette kan gjøres ved å vie oppmerksomhet til elementer som kan fremme endring.

Endringens implikasjon tilsier at bedriften bør strebe etter annen ordens endringer, der kulturen et sentralt element å jobbe med. Det å gjøre bedriften klar for endring ved å skape forståelse, involvere og samarbeide på alle nivå er avgjørende for å skape endringsvilje. Bedriften kan gjøre dette ved å foreta investeringer rettet mot kompetanseheving. Fremgangsmåten for å nå målet om et europeisk kostnadsnivå er å fokusere på *mann og metode*, der moderne og effektive arbeidsmetoder må gå foran tradisjon. Selv om andre ordens endringer ofte er radikale, kan det for Ulefos Jernværk være hensiktsmessig å jobbe mot en inkrementell tilnærming. Dette er for å ta hensyn til bedriftens evne til å utføre endringer. Bedriften har en «tung» last med faglige tradisjoner utviklet gjennom 350 år, og bør derfor utføre endringer

evolusjonært. Målet bør være å etablere et godt endringsklima der bedriften kan benytte den sterke kulturen til sin fordel med et sterkt engasjement rundt endringsprosessen. Etter hva denne studien viser er endring i bedriften ressurskrevende. Med fokus på de nevnte problemområder, vil sannsynligheten for måloppnåelse økes.

7. KONKLUSJON

Formålet med oppgaven har vært å identifisere forhold som påvirker endringsprosessen til Ulefos Jernværk.

Til å besvare problemstillingen er det brukt relevant teori og funn fra dybdeintervjuene. Ambisjonen har vært å belyse årsaker til manglende fremdrift som forklares med fire hovedfaktorer; kommunikasjon, kultur, motstand og læring. Hver av disse faktorer påvirker endring selvstendig og/eller i samhandling. Oppmerksomhet viet disse områdene vil direkte påvirke resultatet av endring.

Prosessen for implementering av endring har vært gjennomført med begrenset involvering og samarbeid med ansatte på arbeidsleder- og operatørnivå. En svakhet tidlig i prosessen var bedriftens manglende fokus på å forberede til endring på alle nivå. Som følge av dette har ansatte ikke fått tilstrekkelig eierforhold, forståelse eller endringsvilje. Faktorer som påvirker kommunikasjon, kultur, motstand og læring har i for liten grad blitt hensyntatt, og resultert i manglende fremdrift. Konsekvensen er at Ulefos Jernværk kun har oppnådd første ordens endringer med forbedring av eksisterende rutiner og prosesser, samtidig som ansattes holdninger og forståelse har forblitt uendret.

Ulefos Jernværk vil vanskelig kunne nå målet om et europeisk kostnadsnivå uten andre ordens endringer. Dette innebærer et kulturelt skifte hvor effektive og moderne løsninger i arbeidsprosesser må gå foran tradisjon og stolthet. Det er naturlig å tro at bedriften kan nå målet ved en inkrementell tilnærming, da det tar tid å endre en innarbeidet kultur.

Det viktigste for bedriften er å få oppslutning og eierforhold blant ansatte i endringsprosessen. Kompetanseheving, involvering og forståelse er viktige elementer. Frem til nå er mye konstruktivt arbeid gjort, som vil bidra positivt i det videre omstillingsarbeidet.

8. BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

En klar begrensning i denne oppgaven baserer seg på valget av litteratur. Teori knyttet til organisatorisk endring og dens implikasjoner er omfattende og det har ikke vært mulig å få oversikt over det totale spektrret av teori, noe som kunne ha medført en bredere forståelse av tematikken. Teorien bak denne studien er valgt ut på bakgrunn av relevans for case og kontekst. Likevel har jeg som forsker benyttet eldre og nyere teorier for å favne bredt av litteraturen. En annen begrensning ved studien er utvalget av informanter. Det er omtrent 150 ansatte i Ulefos Jernværk og det ble gjennomført dybdeintervju med ti av dem. Dette kan sette føringer på resultatene ettersom det trolig finnes holdninger og meninger som ikke kom frem. Likevel er det samsvar mellom informantenes uttalelser fra ulike nivå og på tvers av avdelinger, som gir grunn til å tro at synspunktene støttes av flere. Det å intervju en tillitsvalgt for operatørene kan ha bidratt til et mer representativt utvalg av informanter.

Enhver bedrift har sitt særpreg og casebedriften i denne studien er intet unntak. Funnene av denne studien vil av den grunn ikke gi svar på hvilke underliggende årsaker som skaper vanskeligheter for endring og hvordan bedrifter kan nå sine endringsmål på et generelt grunnlag. Likevel representerer denne masteroppgaven et samtidfenomen og kan benyttes som et eksempel for hvordan organisatorisk endring praktiseres. Beskrivelsene fra den teoretiske bakgrunnen i oppgaven og funnene fra empirien korresponderer på en rekke områder, som kan åpne for en viss grad av generalisering. Studien kan derfor anses å være nyttig i andre kontekster.

I forhold til videre forskning kunne det vært interessant å evaluere endringseffekten av ulike tiltak som er igangsatt i nyere tid ved en longitudinell studie, men dette lar seg ikke gjøre i denne omgang. Masteroppgaven går kun over et semester og setter begrensninger for å følge bedriften videre gjennom endringsprosjektet. Det kunne også vært interessant å sett hvordan endringsmetodikken til Ulefos Jernværk ville fungert for andre bedrifter. Hvorvidt det er forskjell i endringsprosessen på bakgrunn av bedriftens egenart som blant annet baserer seg på å være en av Norges eldste industribedrifter. Spesielt sammenlignet med endringsprosesser i nyere industribedrifter for å se virkningen av en etablert kultur som tydelig er en sentral faktor for Ulefos Jernværk. Likevel kan dette være et forskningsområde som er

vanskelig å utforske på bakgrunn av manglende sammenligningsgrunnlag. Ingen bedrifter er like og det er, som denne oppgaven viser, mange faktorer som kan påvirke en endringsprosess.

Bibliografi

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning 2 Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), ss. 681-703.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2014). *Research design and methods: A process Approach* (9. utg.). New York, United States: McGraw- Hill Education.
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. I W. W. Bruke, *Theory and Practice*. Sage Publications. Hentet fra:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=_TcXBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=
- Burnes, B. (2004). *Managing change* (4. utg.). Harlow, England: Pearson Education Limited. Hentet fra:
<https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=9J5Ri4xatEMC&oi=fnd&pg=>
- Burnes, B. (2005, 11 25). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), ss. 73-90.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
Hentet fra:
<https://books.google.no/books?id=luXKAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=>
- Dunphy, D. (1996). Organizational Change in Corporate Settings. *Human Relations*, 49(5), ss. 541-552.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 39–50.
- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. (2006, Februar 13). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, ss. 1-29.
- Flick, U. (2007). *The Sage qualitative research kit*. London: SAGE.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012, 08 03). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), ss. 276-284.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press. Hentet fra:
<https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=tv4CMvRMwooC&oi=fnd&pg=PP>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), ss. 88-115.

- Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press. Hentet fra: <https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=VdGO4L27P4UC&oi=fnd&pg=P>
- Jacobsen, D. I (2012). Skall vi endre oss nå igjen? I D.I. Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Jones, M. L. (2010). *What do managers do during major organisational change*. Hentet 02 10, 2017 fra University of Wollongong. Hentet fra: <http://ro.uow.edu.au/compapers/727/>
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation fails. *Harvard Business Review*, ss. 59-66.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008, July- August). Choosing strategies for change, ss. 106-14.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*(3), ss. 197-211.
- Miner, J. B. (2007). From Kurt Lewin`s social psychology to change processes and goal setting. I J. B. Miner, *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice* (Vol. 2007). New York: M. E. Sharpe.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice* (1. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- O` Tool, J. (1995). Change resisted. Thirty- three hypotheses why. I L. P. Burke, *Organizational Change: A comprehensive Reader* (Vol. 2009). San Fransico: Jossey Bass.
- Pighin, M., & Marzona, A. (2011). Unlearning/relearning in processes of business information systems innovation. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 1(35), ss. 59-72.
- Romme, G., & Dillen, R. (1997, February). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *Mapping the landscape of organizational learning*, 15(1), ss. 68-78.
- Runeson, P., & Höst, M. (2008, 12 19). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), ss. 131-164.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmotstad & Bjørke AS.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007, 11 06). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*(3), ss. 243-263.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), ss. 27-47.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), ss. 9-20.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Breif, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational chnage. I L. P. Burke, *Organizational Change: A comprehensive Reader* (Vol. 2009). San Francisco: Jossey- Bass.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Los Angeles , California, United States: Sage Publications Ltd.
- Smeltzer, L. R. (1991, 03 01). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Management*(1), ss. 5-24.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Triscari, J. S. (2008). Organizational Change? Organizational Development? Organizational Transformation?: Why Do We Care What We Call It? *Adult Education Research Conference*.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), ss. 361-386.
- Ulefos Cappelen Group, (2017, 26.02). Om oss. Hentet fra: <http://ulefos.com/om-ulefos/>
- Ulefos Cappelen Group, (2017, 26.02). Historien. Hentet fra: <http://ujv.no/om-oss/historien/>
- Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 3(2), ss. 91-99.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). (Pearson, Red.) New York.

VEDLEGG

Casebeskrivelse

Ulefos Jernværk AS ble grunnlagt 8. august 1657 på Ulefoss i Nome kommune. Tilgangen på naturressurser i området gjorde det mulig for bedriften å etablere seg, hvor jernmalm, trekull og vannfall var avgjørende for produksjonen. Bedriften startet med råjernsproduksjon som opphørte i 1877, men støperiet fortsatte produksjon av daværende hovedprodukt, de kjente jernovnene. I 1952 ble gategods introdusert i produksjonen, og er nå bedrifts viktigste produksjonsområde. I dag omhandler forretningsområdene mer spesifikt bygg og anlegg, utemiljø og rørinspeksjon, men Ulefos ovnene er fremdeles å finne i produksjonen. Fabrikken har vært i familien Cappelens eie siden 1835, og inngår i konsernet Ulefos Gruppen (Ulefos Cappelen Group 2017, 26.02).

Intervjuguide: Ledelsen

Del 1: Introduksjon

- Hva er dine ansvarsområder i bedriften og hva går de ut på?
- Hvor lenge har du jobbet med dette?
- Hvilke erfaringer har du fra organisasjonsendringer? I denne jobben? Fra andre jobber?

Del 2: Endringsprosjekt

- Hva er bakgrunnen for endringsprosjektet?
 - Hva er målet for endringsprosessen?
 - Hva betyr endringen for deg? (som ansatt i bedriften)
- Kan du beskrive endringsprosessen?
 - Hva har prosessen bestått i?
 - Hvordan startet dere?
 - Hva har blitt gjort?
- Hvordan ble endringsprosjektet organisert i bedriften?
 - Hvem ble involvert i endringsprosjektet?
- Hvor oppfatter du at dere er i prosessen? Langt unna målet?

- Hvorfor er det avvik nå i forhold til de målene dere har satt?
- Hva er konsekvensene hvis dere ikke når målet?
- Har dere tilpasset bedriften i forhold til endringen, og på hvilken måte? Altså gjort bedriften klar for endring? På alle nivåer?
- Hvordan har endringen endret arbeidssituasjonen din? Nye arbeidsmetoder, prosedyrer, rutiner?
- Hva tror du er det viktigste for å få til endring?

Del 3: Arbeidsmiljø/ kultur

- Hvordan har endringsprosjektet blitt mottatt?
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
- Hvordan vil du beskrive kulturen?
- Hvordan ble prosjektet informert rundt i bedriften?
 - Hvordan var responsen?
 - I hvilken grad føler du ansatte forstår viktigheten av endringsprosjektet?
- Hvordan vil du beskrive endringsvilligheten i Ulefos Jernværk?
 - Opplever du eller har du opplevd motstand? Eventuelt hvorfor tror du det er motstand?
 - Hva har eventuelt blitt gjort for å takle problemer som har dukket opp?
 - Hvordan har håndteringen blitt mottatt?
- Har det blitt gjort noe for å skape endringsvilje/ endringsklima?
 - Hvordan ble ansatte informert om endringsprosjektet?

Del 4: Ledelse

- Hva slags metode/ strategi (verktøy) har blitt brukt for å gjennomføre endringsprosessen? Benyttes den fremdeles i dag?
 - Toppstyrt eller bunnstyrt?
 - Hvordan syntes du bruken av konsulenter har vært? Tror du resultatet ville vært annerledes hvis ikke konsulenter var involvert?
- I hvilken grad vil du si ansatte er involvert i prosessen?

- Når du ser tilbake på prosessen, er det noe du ville ha gjort annerledes, og hva?

Del 5: Avslutning

- Hvordan ser du for deg prosessen videre?
- Har du noe mer å tilføye?

Intervjuguide: Operatører

Del 1: Introduksjon

- Hva er dine ansvarsområder i bedriften og hva går de ut på?
- Hvor lenge har du jobbet med dette?
- Hvilke erfaringer har du fra organisasjonsendringer? I denne jobben? Fra andre jobber?

Del 2: Endringsprosjekt

- Kjenner du til at det er iverksatt et prosjekt i Ulefos Jernverk for å effektivisere organisasjonen til å produsere til et europeisk kostnadsnivå? Hva vet du om det?
- Hvordan ble du informert om prosjektet?
- Hva tror du bakgrunnen til prosjektet er?
 - Er du i så fall enig? Føler du prosjektet er nødvendig? Realistisk?
- Hvordan har endringen endret arbeidssituasjonen din? Nye arbeidsmetoder, prosedyrer, rutiner?
 - Er du tilfreds med nåværende arbeidssituasjon? Eventuelt på hvilken måte?
 - Vil du si at arbeidet ditt har blitt mer eller mindre krevende? Eventuelt på hvilken måte?
 - Hvordan oppfatter du din egen kompetanse i forhold til oppgavene du skal gjøre?
 - Ble det iverksatt opplæring, og hvordan?
- Hvordan opplever du at prosjektet har endret effektiviteten i bedriften til nå?
- Har du troen på at endringen vil lykkes? Hvor viktig er det for deg?
- Hva tror du er det viktigste for å få til endring?

Del 3: Arbeidsmiljø/ kultur

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i Ulefos Jernværk?
- Hvordan opplever du innstillingen arbeidskameratene dine har til prosjektet?
- I hvilken grad føler du selv at du har bidrar til endringen?
- Betrakter du deg selv som endringsvillig? På hvilken måte?
- På hvilken måte blir du motivert til å utføre arbeidsoppgavene dine?
 - Hva syntes du kan være demotiverende?
 - I hvilken grad syntes du belønning er viktig for å gjøre en god jobb?
 - Hva er belønning for deg?
- Kjenner du til de andre avdelingenes arbeidsoppgaver og ansvar?
 - Er det samarbeid mellom de ulike avdelingene, og hvordan er det?

Del 4: Ledelse

- Hvordan har du blitt involvert i endringsprosessen?
- Syntes du at du får tilstrekkelig informasjon om hva som skjer i bedriften?
Eventuelt hva mangles av informasjon?
 - Hvordan blir denne formidlet?
- Hvordan ville du ha endret bedriften?
 - Hva hadde du gjort dersom du var sjef for å få til prosjektet?
- I hvilken grad blir du tatt med på råd når det gjelder endring?
 - Er det lov å komme med forslag?

Del 5: Avslutning

- Har du noe mer å tilføye?



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway