

UiO : **Centre for Entrepreneurship**
University of Oslo

Endringsledelse ved Fusjon
*- Har ledelsen innvirkning på utfallet av
en organisasjonsendring?*

MSc in Innovation and Entrepreneurship

Julian Reigstad Ruud
06.06.16



HØGSKOLEN
I BERGEN

BERGEN UNIVERSITY COLLEGE

Referanseside med sammendrag og bibliografiske opplysninger

Oppgavens tittel:	Endringsledelse ved Fusjon - Har ledelsen innvirkning på utfallet av en organisasjonsendring?	Levert dato: 06.06.16
Forfatter:	Julian Reigstad Ruud	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	Tall sider u/vedlegg: 51
Veileder:	Torstein Nesheim	Tall sider m/vedlegg: 53
Studieobjekt:	Håndteringen av fusjon mellom to teknologibedrifter	
Metodevalg:	Kvalitativ casestudie	
Sammendrag: Denne studiens hensikt er å studere endringsledelse ved fusjon mellom to teknologibedrifter. Oppgaven ser på hvorvidt ledelsen har en innvirkning på resultatet av de endringsprosessen som oppstår ved en fusjon. Med særlig vekt på håndtering av organisasjonsmessig motstand, og om i hvilken grad dette har betydning for utfallet. Undersøkelsen er gjennomført med kvalitativ metode, hvor det er utført semi-strukturerte dybdeintervjuer med et tverrsnitt av bedriften, med fokus på ledelsens handlingsmønster i denne prosessen. Data er samlet inn i samtaler med informanter fra de to bedriftene som er deltaker i fusjonen. Ledere og ansatte ser på vanskelig og omfattende endringer på en differensiert måte, avhengig av hvilken plassering, hvilket ansvarsområde og hvilken prestisje arbeidsområdet har. Ledelsen ser på endringene som vellykket ved oppnåelse av sine hierarkiske betingede målsettinger. Ansatte i øvrige posisjoner i bedriften vil agere forskjellig avhengig av opplevd konsekvens, og grad av kvalitativ motiverende informasjonsstrøm fra nærmeste leder og andre. Hovedfunnet må sies å være at det samsvarer med teorien om at vanskelige bedriftsendringer ofte kan deles i en 50/50 prosents andel av vellykkethet. Ledelsens påvirkningskraft på kort sikt kan sies å være vellykket med hensyn på økonomisk status, men ved valgt strategi kan det sies at fravær av ansattes aksept og medvirkning ikke nødvendigvis vil garantere suksess på lengre sikt. Hvordan ledelsen håndterer endringen vil på bakgrunn av resultatene ha en betydelig innvirkning på utfallet.		
Stikkord for bibliotek: Organisasjonsteori, endringsledelse, omorganisering, endringsprosesser, fusjon.		

© Julian Ruud

2016

Endringsledelse ved fusjon

- Har ledelsen innvirkning på utfallet av en organisasjonsendring?

Julian Ruud

<http://www.duo.uio.no/>

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Forord

Denne masteroppgaven er slutten på en innholdsrik mastergrad i Innovasjon og Entreprenørskap ved Høgskolen i Bergen. Etter snart to år på studiet har det vært en stor praktisk og teoretisk vekst kunnskapsmessig. Det siste halvåret har gått med til å skrive en masteroppgave, noe som er en tøff og intens tid som krever mye innsats og tid. Som samtidig utvikler den deg som menneske gjennom forskningen.

Jeg vil rette en takk til forelesere ved Høgskolen i Bergen som har bidratt til interessante og gode forelesninger, som har forberedt meg til skriving av denne masteroppgaven på en god måte.

En Stor takk til veileder Torstein Nesheim for god konstruktiv hjelp, med sin i tøffe tider med stadig nye problemer som må løses. Torstein har vist vei ved gode tips og veiledning. Videre vil jeg og takke alle deltakerne som lot seg intervjuer til denne oppgaven.

Takk til alle som har lest korrektur og vært til stor hjelp gjennom hele perioden.

Julian Ruud
Juni 2016

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
PROBLEMSTILLING OG HENSIKT MED OPPGAVEN	2
DISPOSISJON / OPPGAVENS OPPBYGGING.....	3
2. TEORI	3
2.1 HVA ER EN ORGANISASJON ?	3
2.2 ORGANISASJONSENDRING	4
2.3 ENDRINGENS DRIVKREFTER.....	5
2.3.1 Teleologisk modell – intensjonell endring.....	5
2.3.2 Livssyklusmodellen	5
2.3.3 Konkurransen om knappe ressurser – evolutionary theory.....	6
2.3.4 Interessekonflikt – dialektisk prosess.....	7
2.4 ENDRINGENS KONTEKST	7
2.4.1 Indre kontekst.....	7
2.5 ENDRINGSPROSESSER.....	9
2.5.1 Lewins trefasemodell.....	9
2.5.2 Kotters åttestegsmodell.....	10
2.6 MOTSTAND	11
2.7 ENDRINGSLEDELSE	14
2.7.1 Leders håndtering av motstand.....	15
2.7.2 Fortolkning av fortiden	17
2.7.3 Fortelling om fremtiden	18
2.8 OPPSUMMERING	18
3. METODE	19
3.1 VALG AV METODE – FORSKNINGSDESIGN	19
3.2 UTVALG – VALG AV BEDRIFTER – VALG AV INFORMANTER	20
3.2.1 Valg av virksomhet.....	20
3.2.2 Valg av informanter.....	20
3.3 DATA INNSAMLING – INTERVJUPROSESSEN.....	21
3.3.1 Kvalitativt intervju	21
3.3.2 Utforming av intervjuguide.....	22
3.3.3 Intervjuprosessen.....	22
3.4 RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET	23
3.4.1 Reliabilitet	23
3.4.2 Validitet.....	23
3.4.3 Overførbarhet	24
3.5 OPPSUMMERING	25
4. RESULTATER	25
4.1 INNLEDNING	25
4.2 RESULTATER FRA INTERVJUENE.....	25
4.2.1 Kontekst.....	25
4.2.2 Drivkrefter.....	26
4.2.3 Innhold.....	28
4.2.4 Prosess.....	30
5. DISKUSJON	36
5.1 INNLEDNING	36
5.2 KONTEKST.....	36
5.3 DRIVKREFTER	38
5.4 INNHOLD.....	38

5.5 PROSESS	39
6. KONKLUSJON	46
6.1 INNLEDNING	46
6.1.2 DRIVKREFTER.....	46
6.1.3 INVOLVERING AV DE ANSATTE.....	46
6.1.5 ERFARING	47
6.2 OPPSUMMERING	48
7. REFERANSELISTE.....	50
VEDLEGG	52
INTERVJUGUIDE.....	52

1. Innledning

Bakgrunn for oppgaven

I privat og offentlig sektor er det kontinuerlige endringer, både store og små. Dette er et resultat av en kontinuerlig teknologisk og menneskelig ressursutvikling. For å holde følge med dette markedet, er det nødvendig å vise endringsvilje, og å organisere bedrifter for markedets til enhver tids rådende behov og krav. Oppkjøp og fusjoner er ofte et resultat av dette.

I 2012 ble det Bergenske teleselskapet NextGenTel kjøpt opp av selskapet Telio, fra eierselskapet TeliaSonera. Det ga Telio muligheten til å etablere seg innenfor flere markeder, samtidig som det kunne gjøre Telio til en ledende aktør. Denne fusjonen medførte selvfølgelig store endringer i begge organisasjonene.

Ved endring og omorganisering som dette, er det forskjellige meninger om hvordan dette bør gjøres, og hvordan prosessene skal ledes for å få et vellykket resultat. Ifølge Beer og Norhia (2000) mislykkes opptil 70% av alle endringsprosesser som forsøkes gjennomført. Det er flere faktorer som kan ha en innvirkning på om endringsprosessen blir en suksess eller om den mislykkes. Jeg skal undersøke i hvilken grad ledelse er en avgjørende faktor, og om hvorvidt ledelsesproblematikken har avgjørende innvirkning på resultatet. Det vil bli undersøkt hvordan endringsprosessen blir gjennomført av ledelsen, og hvordan prosessen forløper seg fra start til slutt. I denne oppgaven blir indikatorene for en vellykket endringsprosess sett på som et godt arbeidsmiljø, at organisasjonene som helhet har kommet styrket ut, og at ledelsen selv er fornøyd med utfallet. Arbeidsmiljøet er en viktig faktor for å kunne gjøre en produktiv jobb, det er essensielt for å drive organisasjonen videre. Organisasjonen bør ha fått motiverende incentiver i form av kunnskap eller kompetanse.

Det kan også være flere indikatorer som kan være minst like relevante. Eksempelvis hvorvidt de økonomiske resultatene blir styrket som en følge av endringen. Man kan og forske på de forskjellige regnskapspostene innad i organisasjonen for å kunne konstatere hvor de har tjent, og hvor de har tapt. Men i denne oppgaven er det de tidligere nevnte indikatorene som er valgt.

Ved større endringer, som en fusjon medfører, hevder teorien at endringsledelse vil ha stor innflytelse på hvordan endringene blir styrt og følgelig resultatet av denne. Dette vil bli nøye gjennomgått ved intervju av ledere som har hatt stor innflytelse på avgjørelsene. Håndtering av eventuell motstand fra både ansatte og mellomledere blir antatt å ha en rolle i prosessen. Mennesker er vanedyr og liker å motsette seg endringer som kan påvirke hverdagen. Chris Argyris og Donald Schön (1974) hevder i sin studie at alle mennesker besitter såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem.

Hvis ansatte i en organisasjon ikke liker, eller ikke forstår hvorfor det skal gjøres endringer, har de lett for å motsette seg dette og skape motstand som kan medføre store problemer for både fortsettelsen av prosessen og eventuelt utfall.

Problemstilling og hensikt med oppgaven

På bakgrunn av fusjonen som de to organisasjonene har gjennomført, ønskes det å se videre på om ledelsen kan ha en innvirkning på en endringsprosess, og på hvilken måte dette kan skje på. Hvilke kriterier må legges til grunn for at ledelsen i en organisasjon skal lykkes og hvordan skal en slik prosess håndteres for å skape gode resultater?

Følgende problemstilling er derfor valgt:

På hvilken måte har ledelsen innvirkning på resultatet av en endringsprosess?

For å kunne belyse dette er det formulert et forskningsspørsmål:

Har håndteringen av motstand fra ansatte noen betydning for resultatet av prosessen?

Dette er valgt som forskningsspørsmål, fordi det er et interessant og avgjørende aspekt ved endringsprosessen. Hvilke menneskelige og faktiske mekanismer trer i kraft når gjeldende sterkt innarbeidede organisasjonskulturer blir utfordret, og kanskje må bøye av for mulig bruk av styringsrett og mulig maktbruk? Hvordan man håndterer motstand, både horisontalt så vel som vertikalt i en organisasjon vil være

blant de viktigste momentene når vitale deler av en organisasjon skal omformes fra en struktur til en annen, uten ødeleggende motstand. Det som kan legge grunnlaget for både splid og problemer innad i organisasjonen kan være både synlig og usynlig, og i tillegg ha en innebygget tidsvariabel med hensyn til endring av de til enhver tid rådende standpunkter blant så vel ansatte som lederteam. Resultatet av disse momentene og denne tenkningen kan virke ødeleggende for de positive tankene som det er viktig å opprettholde under krevende prosesser som dette. Derfor vil håndteringen av motstand fra ledelsen side bli vektlagt med tanke på å undersøke hvordan en eventuell motstand ble håndtert, og om dette har hatt en innvirkning på hvorvidt utfallet av prosessen kunne vært annerledes om andre metoder hadde blitt vurdert. Fokus vil altså være på om ledelsen har tatt valg som har ført til økt motstand ved å ta avgjørelser som ikke har gjort organisasjonen endringsvillig.

Disposisjon / oppgavens oppbygging

I andre kapittel vil det teoretiske rammeverket rundt oppgavens problemstilling bli belyst. Her vil teori rundt endringsledelse og endringsprosesser bli belyst fra flere vinkler for å gi en god oversikt over forskningsområdet. I kapittel tre vil det videre redegjøres for valg av metode samt forskningsdesign, valg av informanter og organisasjon, og hvordan fremgangsmetoden har vært for å skaffe relevante data. I kapittel fire vil resultatene fra forskningen legges fram, blant annet data fra intervju og annen relevant data. Kapittel fem vil så inneholde en analyse hvor problemstillingen blir drøftet opp mot funnet data, og beskrevet teori. I kapittel 6 skal det konkluderes ved å trekke slutninger mellom data og teori.

2. Teori

2.1 Hva er en organisasjon ?

Hva er egentlig en organisasjon? Mange vet å vite hva det er, men det kan være omfattende å finne tilstrekkelige ord som er beskrivende for innholdet. Likevel har flere forskere gjennom tidene prøvd å gjøre nettopp dette. Max Weber (1947) var en av de tidligere som forklarte en organisasjon som en gruppe arbeidere/ansatte i et bestemt hierarkisk system, et tydelig kommandosystem og hvor oppgavene ble løst ved hjelp av personer med spesielle kunnskaper om oppgaver som skulle løses.

En organisasjon er et verktøy vi bruker for å koordinere hva vi gjør for å oppnå verdier – altså for å oppnå et mål. Folk som ønsker sikkerhet starter en politistyrke og så videre. Organisasjoner blir startet når ny teknologi oppstår og nye behov oppdages. Organisasjoner dør når det de skaper ikke lenger har et marked.

Jones (2013) definerer en organisasjon slik: ”An organization is a tool people use to coordinate their actions to obtain something they desire or value – that is to obtain a goal.” Mens Hennestad og Reveng (2012) stiller spørsmålet: Har noen noensinne sett en organisasjon? De mener at en organisasjon ikke kan konkretiseres i seg selv, men kun hva de skal hjelpe oss som forbrukere med.

2.2 Organisasjonsendring

Innenfor organisasjonsteori er målet å oppnå stabilitet og forutsigbarhet innad i organisasjonen. Enhver endring som prøver å motarbeide dette vil møte motstand. Chris Argyris og Donald Schön (1974) hevder i sin studie at alle mennesker besitter såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem. Det er nettopp dette en organisasjonsendring gjør. Organisasjonsendring er en prosess hvor en organisasjon endrer seg fra dagens status til en ønsket fremtidig status, hvor man ønsker å forbedre organisasjonen. Målet ved å foreta en planlagt organisasjonsendring er å finne nye måter å arbeide eller organisere seg på, for å utnytte ressursene og kunnskapen i organisasjonen bedre.

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2012) er det fire hovedelementer en teori om organisasjonsendring må inneholde og som skal forklares nærmere:

1. Den bør inneholde ulike drivkrefter som starter en endringsprosess.
2. Hva som endres må konkretiseres, og man må kunne beskrive hva som faktisk endres fra et tidspunkt til et annet.
3. Hvor endringen skjer.
4. En organisasjonsendring må kunne beskrive prosessen for hendelsene som forekommer, og hvilke aktører som deltar i prosessen.

2.3 Endringens drivkrefter

Van de Ven og Poole skrev i 1995 en studie om planlagt endring, og hvorfor den finner sted. I studien fant de opptil 20 forskjellige perspektiver om emnet. Etter å ha studert disse teoriene, fant de likheter ved perspektivene slik at de kunne deles inn i fire. Disse fire perspektivene blir referert til som såkalte ”motorer” som virker som drivkrefter for endring i en organisasjon. Disse fire motorene er den teleologisk modellen, livssyklusmodellen, naturlig utvelgelsesteori/evolusjonsteorien og en dialektisk prosess.

2.3.1 Teleologisk modell – intensjonell endring

Den teologiske ”motoren” er en endring som skjer fordi det oppstår et problem eller en hindring i en organisasjon man ønsker å løse. Dagens situasjonen blir analysert, og resultatet er at den nåværende situasjonen ikke er god nok, og at man intensjonelt går inn for å forbedre den. Man går så inn for å finne en ønsket endring til det bedre. Denne måten å endre organisasjonen på kan deles inn i fire faser, som kan illustrere gangen i denne drivkraften (Van de Ven og Poole, 1995).

I fase 1 oppnår man en diagnoseerkjennelse av behov for endring, hvor man har opplevd et problem eller har sett en mulighet for å endre dette til det bedre. I fase 2 utvikler man en løsningsbeskrivelse som skal være slik man ønsker at tilstanden skal være etter endt prosess, og hvordan man skal komme dit. Fase 3 følger opp gjennomføringen av tiltakene man har kommet fram til i fase 2. Når endringsprosessen er over vil man gå inn i fase 4, som går ut på å evaluere tiltakene som er gjort, og finne ut om resultatet er ønskelig. Før man da fryser situasjonen og organisasjonen igjen blir stabil.

2.3.2 Livssyklusmodellen

Livssyklusmodellen baserer seg på en organisasjons fødsel og vekst. Gjennom utviklingen av en organisasjon går den gjennom forskjellige faser hvor man må endre struktur, fordi man vokser som bedrift og de ulike strukturene etter hvert blir for komplisert og fungerer feil. Dette medfører at man endrer bedriften intensjonalt. Også kalt for livssyklusen.

I etableringen av en ny organisasjon vil den ofte framstå som relativt uformell. Ingen spesifikk organisasjonskultur er innarbeidet av lederen eller eieren. En mindre gruppe personer arbeider sammen og lederen vil ofte være eier, eller grunnlegger. I voksefasen vil det etter hvert bli stilt krav til mer formelle systemer med hensyn til fordeling av oppgaver, ansvar, og for å koordinere arbeidet. Hvis bedriften vokser tilstrekkelig, vil det stille større krav til en mer formalisert og systematisert virksomhet. Arbeid blir mer konkretisert og detaljert og man får innført flere nye regler og standardprosedyrer. Men ved at oppgavefordelingen blir mer spesifikk og synlig, og systemet blir stadig mer uoversiktlig, oppstår et behov for å kunne fragmentere organisasjonen og delegerer ansvar til flere, og mindre selvstendige enheter. Man får en divisjonaliseringsfase (Van de Ven og Poole, 1995).

Etter hvert som organisasjonen vokser vil de forskjellige enhetene for eksempel ikke lenger ha daglig og direkte kontakt, og det vil ikke lenge være optimal integrering i bedriften. Hver enhet vil som følge av dette ikke være optimalt lagt opp i forhold til de andre. Dette vil medføre endringer i struktur, og når organisasjonen vokser ytterligere vil dette skje på nytt. Mintzberg (1979) skriver at alder og størrelse på bedriften er to sentrale faktorer som framtvinger organisasjonsendring. Og denne modellen beskriver dette.

2.3.3 Konkurransen om knappe ressurser – *evolutionary theory*

Dette perspektivet på endring henter mye av sin teori fra Darwins teori om artenes utvikling. Der det, i overført betydning, handler om organisasjoner som konkurrerer om de samme ressursene i et organisasjonsfelt, vil det føre til at de til enhver tid best tilpassede organisasjonene vil overleve. Bedriftene som ikke klarer å tilpasse seg dør ut. Seleksjonen bak de foretakene som overlever skjer gjennom konkurranse med andre og i tider da ressursene, markedstilgangen, blir knappe vil evnen til omstilling være essensiell. Med omgivelser i sterk forandring og når nye behov hos det konsumerende publikum melder seg, ofte uforutsett, gjelder det å ha de rette ansatte. De organisasjonene som ikke klarer å endre seg etter omgivelsene vil dø ut på grunn av mangel på kunder og inntekter. Teoretisk vil dette si at man gjennom naturlig utvelgelse vil sitte igjen med de beste organisasjonene og de som er best egnet til å endre seg (Van de Ven og Poole, 1995).

2.3.4 Interessekonflikt – dialektisk prosess

Den fjerde motoren for endring som blir beskrevet i teorien, baserer seg på dialektisk teori, hvor endring skjer som et resultat av konfrontasjon mellom to eller flere ulike interesser.

I denne prosessen er det to, eller flere motsetninger som kjemper om makt og mulighet til å kunne endre en side ved en organisasjon. Når maktbalansen mellom de stridende interesser er likevektige, vil det være stabilitet i en organisasjon. Endringen vil forekomme når en av interessene får nok makt til å kunne konfrontere dagens status. Resultatet av en slik maktkamp er endring, og det skjer i denne situasjonen ved at en interesse produserer en tese, som blir utfordret av en anti-tese, som resulterer i en syntese. Etter hvert i prosessen kan denne syntesen ende opp med å bli den nye tesen som igjen kan bli utfordret av en ny anti-tese. Og slik vil prosessen fortsette til ønsket løsning på et problem er oppnådd (Van de Ven og Poole, 1995).

2.4 Endringens kontekst

Hvorfor ender noen endringer i fiasko mens andre får et positivt utfall? Dette er spørsmål som har vært viktig innenfor endringsteoriene. Svaret kan være så enkelt som at ledelsen under endringen har hatt for liten kompetanse på dette feltet, noe som kan medføre valg av utilstrekkelig strategi. Dette er komplisert og det er flere ukjente faktorer som spiller inn i utfallet av en organisasjons endringsprosess. Noen organisasjoner har lettere for å utføre endringer, og disse finner sted i ulike kontekster og omgivelser. Indre og ytre kontekst er viktig for å forstå hvilke forhold som gjør planlagt endring enklere eller vanskeligere.

2.4.1 Indre kontekst

Den indre konteksten sier noe om hvilke organisatoriske rammer endringen må skje innenfor (Jacobsen, 2012). Det er trekk som er tilknyttet den spesifikke organisasjonen som skal endres. Det er ikke mulig å se på endring av en organisasjon som en generell prosess, da trekk ved en organisasjon kan være særegen med hensyn til organisasjonens oppgaver. Trekk som er viktig ved den indre konteksten er endring ved produksjon og teknologi, strategi og struktur.

2.4.1.1 Endring ved produksjon og teknologi

Hannan og Freeman uttrykte i 1977 følgende (Sisert av Jacobsen, 2012, s.93):

En organisasjons investeringer i bygninger, utstyr og spesialisert personell utgjør eiendeler som ikke er lett å overføre på nye oppgaver og funksjoner. Den måten disse investeringene (*Sunk costs*) begrenser tilpasninger på, er åpenbar.

Dette kan forstås slik at når man investerer store summer i spesialisert utstyr og personell, vil bedriften bli mindre endringsvillig fordi det vil kreve store investeringer i nytt utstyr og å lære opp personell til å utføre nye arbeidsoppgaver.

2.4.1.2 Endring av strategi

Valg av strategi i en bedrift er viktig for å oppnå gode resultater. Ved å velge en strategi rettet mot et spesifikt marked og det å kunne prioritere vil føre til bedre resultater, enn å prøve å tilfredsstille alle (Jacobsen, 2012). En for spesifikk strategi kan dog bli et problem i organisasjoner hvor det er et visst endringsbehov. Når man investerer i en strategi, kan det oppstå store problemer om det kommer nye utfordrere på markedet. Da vil det bli vanskelig å bryte ut av strategien og re orientere seg til nye strategier, for så å møte utfordringene fra nye konkurrenter. Ved valg av en hybridstrategi, hvor man kombinerer strategier er det lettere å hoppe fra det ene til den andre når behovet melder seg.

2.4.1.3 Endring av struktur

Når det gjelder valg av struktur i en organisasjon, er det flere forskjellige nyanser det er viktig å være bevisst på. I organisasjonsteorien skiller man mellom organisk og mekanisk struktur. Den mekaniske strukturen er organisert på en slik måte at de ansatte må oppføre seg på spesifikke og forutsigbare måter. Den har en sentralisert ledelse og arbeidsoppgavene er oftest veldig definerte.

Den organiske strukturen kjennetegnes ved fleksibilitet på arbeidsplassen. Dette medfører at organisasjonen raskt kan tilpasse seg endrede forhold. I denne strukturen er det desentralisert ledelse som er en av de viktige momentene.

Ut fra organisasjonsteorien er det flere faktorer som viser at den mekaniske strukturen er mer utsatt for endringsproblemer enn den organiske. Faktorer som regelorientering

og sterk rutinisering er begge med på å redusere muligheten for endring. Regelorientering fører til at de ansatte heller vil følge regler enn å løse potensielle problemer, mens sterk rutinisering medfører at de ansatte fokuserer på effektivitet, arbeidsprosesser og at eksterne forhold tones ned. Empiri viser dog at den organiske strukturen er mer egnet for inkrementelle endringer, mens mekaniske er mer egnet for radikale endringer fordi sjefer her har en tendens til å trumfe gjennom store endringer ved bruk av makt (Jacobsen, 2012).

2.5 Endringsprosesser

For å kunne få oversikt over progresjonen i en endringsprosess er det valgt ut to prosesser. Dette er Kurt Lewins trefasemodell og John Kotter sin åttestegsmodell. Dette er organisasjonsutviklingsmodeller som beskriver forskjellige faser som Lewin og Kotter mener en slik prosess har behov for å kunne resultere i suksess.

2.5.1 Lewins trefasemodell

På 50-tallet introduserte Lewin en modell for endringsprosesser som skulle vise hva den skal inneholde for å kunne bli vellykket. Han la fram tre faser i en bedrifts organisasjonsutvikling. Lewins modell er mye sitert som en av de mest anvendelige og inneholder de tre fasene, *Unfreeze*, *Change* og *Refreeze* (Jones, 2013).

Den første fasen, *unfreeze*, beskriver hvordan en bedrift må utfordre fastlagte rutiner og måter å tenke på i forhold til gjeldende tidspunkts låste, eller frosne, situasjon. Bedriften skal her legge grunnlaget for den endring som vil komme, ved å gjøre endringen forståelig og fornuftbettinget for de ansatte, men også for ledelsen selv. Enkelt sagt skal det skapes både motivasjon og vilje til endring. I denne fasen skal endringene planlegges, behovet for eksterne konsulenter vurderes, og grunnlaget for hva organisasjonen vil ha av endringer bestemmes. *Unfreeze* beskriver hvordan man skal tine opp en stabil situasjon i bedriften for å kunne utføre endringen. Det er i denne fasen den første og sterkeste motstand antas å oppstå. Det er derfor viktig at ledelsen er godt forberedt på å møte denne. Stangeland (2008) mener at *unfreeze* fasen er kritisk for å kunne få et suksessfullt resultat.

I fase 2 skal planene som ble utført i den første fasen, implementeres i bedriften. Her vil implementeringen av planlagt endring realiseres. Strukturer, holdninger og ulike

måter å arbeide på skal endres. Her skal ansatte bli innført i ny kompetanse og læring av endrede arbeidsoppgaver blir intensivt. Det er derfor viktig at bedriften ser nødvendigheten av å vektlegge kompetanseutvikling og forsterke fagkunnskap og mellommenneskelige relasjoner i det nye bedriftslandskapet. Dette er vesentlig og kritisk for å kunne lykkes. Motstand som fortsatt er tilstede vil i denne fasen måtte bekjempes med makt, for å kunne fullføre endringene (Stangeland, 2008).

I *refreeze* fasen skal man, som navnet tilsier, konsolidere de nye rutineene, fryse fast bedriftsrutineene og gå tilbake til en homeostatisk tilstand. Det som fremheves som viktig for denne fasen er at organisasjonen ikke skal falle tilbake til de gamle tenkemåtene som igjen vil undergrave *refreeze* fasen og endringsprosessen vil dermed være forgjeves. Ifølge Lewin er det viktig å belønne ønsket atferd. Her kommer ledelsen i en viktig posisjon, de må forstå og snakke positivt om endringene, gå foran med et godt eksempel, og dermed motivere de ansatte til å ville gjøre det samme (Stangeland, 2008).

2.5.2 Kotters åttestegsmodell

John Kotter introduserte åttestegsmodellen i 1995. Han identifiserer endringsprosessen ved hjelp av åtte detaljerte steg. Kotter forsket på endringsprosesser og tok grunnlag i 100 bedrifter som hadde vært gjennom en organisasjonsendring. Kotter kom frem til at det kun var noen få som var mislykket, noen få som var vellykket, mens de fleste endte opp et sted i mellom de to. Som et resultat av studiene publiserte han sin åttestegsmodell, som skulle gi en indikasjon på hva han mente prosessen måtte inneholde (Kotter, 1995).

Selv om Kotter definerte åtte steg, ser man konturene til det samme som Lewin hadde i sin, om noe enklere, modell. De fire første stegene i Kotters modell går ut på klargjøring av bedriften, de følgende tre stegene er gjennomføringen av endringene, mens det siste steget går ut på å stabilisere bedriften i de nye vanene (Kotter, 1995).

I steg 1 skal det skapes en følelse av at endring er imperativt, og disse skal identifiseres og muligheter skal granskes.

I steg 2 skal det skapes en koalisjon av ansatte. Disse skal ha egenskaper som kan motivere de andre ansatte, og ha mulig påvirkningskraft.

I steg 3 handler det om å skape en felles visjon, og samtidig etablere en strategi som skal føre til at denne visjonen oppnås.

I steg 4 skal visjonen og strategier kommuniseres med de ansatte. Her skal alle hjelpemidler brukes for å få de ansatte til å forstå visjonen.

I steg 5 er det viktig å involvere ansatte, for å øke viljen til endring, og samtidig fjerne all motstand til denne. Strukturer og systemer som ikke er forenlig med visjon, må endres her.

I steg 6 skal det gjøres endringer som er synlig for de ansatte. Dette for å skape motivasjon slik at de ser at endringer gir resultater. Her er det viktig at de ansatte som er med på disse forbedringene anerkjennes.

Steg 7 og 8 skal de resterende endringene utføres og stabiliseres i bedriften. Her skal den nye kulturen sammenlignes med suksessen som bedriften forhåpentligvis har oppnådd for å vise at endringene har gitt positive resultater (Kotter, 1995).

Det er nå presentert noen ulike teoretiske bidrag som, på hver sin måte, prøver å få frem hva som kreves av en organisasjon for å få til en suksessfull endringsprosess. Disse kravene og prosessene vil bli brukt i analysedelen for å undersøke hvordan de to selskapene ledes, og hvordan de ansatte oppfatter dette.

2.6 Motstand

Endringsprosesser er ofte noe bedrifter har behov for, for å kunne overleve og utvikle seg. Dette er ikke de ansatte alltid positive til. Dette kan dermed føre til motstand blant de ansatte. Denne motstanden oppstår som tidligere nevnt, hovedsakelig, i opptiningsfasen, hvor endringene blir forelagt de ansatte (Stangeland, 2008).

Motstand kan ifølge Jones (2013) oppstå på tre forskjellige nivå. Organisasjonsnivå, gruppenivå og individnivå.

Motstand på individnivå har sitt grunnlag i den enkelte ansattes oppfatning av hvordan endring i bedriften vil påvirke individets egen arbeidssituasjon.

Enkeltpersoner vil som regel ha egne motiver som ikke nødvendigvis vil være synlig i

individets daglige virke i bedriften. Det kan eksempelvis være familieforhold, helsetilstand og andre sosiale årsaker. Årsaker som personen ikke vil meddele ledelse eller medansatte, men som kan manifestere seg i vikarierende motiver for motstand. Grunner som kan føre til motstand på individnivå kan også være nedbemanning, ekstra arbeidsoppgaver som medfører mer arbeid eller flytting av arbeidsplass (Jones, 2013).

Motstand på gruppenivå oppstår på arbeidsplasser som har innarbeidet mye samhandling og gruppearbeid. Dette vil medføre at de ansatte har utviklet subkulturer med felles arbeidsvaner og tenkemåter. Selv om dette utfordres av ledelsen er disse kulturene ofte så vidt sterke, at de kan sabotere og trekke endringene i utilsiktet retning. Det kan oppstå usikkerhet og såkalt *groupthink* som Janis kalte det i 1982 (gjengitt av Jones 2013, 379). Grunnlaget vil stimulere ansatte som feiltolker den informasjonen som blir fremlagt. Når flere ansatte i en gruppe tolker situasjonen i relasjon til sin subkultur, vil dette forsterkes og de ansatte tar avgjørelser som baserer seg på feiltolkingen.

På både bedrifts- og individnivå er usikkerhet en av bakgrunnene som kan fremprovosere motstand og skape negative holdninger til endringene. De ansatte vil som oftest agere negativt og motarbeide endringene (Jones, 2013).

John Kotter (1996) lister opp de mest vanlige årsakene til motstand blant ansatte, og kom frem til følgende fem via sin forskning:

1. Forstår ikke hvorfor endring er nødvendig
2. Frykt for å miste jobben
3. Usikkerhet og bekymring for om en greier å mestre de nye kravene som stilles til kunnskaper og ferdigheter
4. Komfortabel med eksisterende tilstand
5. Tror en må gjøre mer, uten en tilsvarende økning i lønn.

Motstand forekommer i forskjellige former, om den er taus eller aktiv. Coetsee (1991) deler opp motstand i fire faser som kan identifisere forskjellige motstandere. Disse skall beskrive i hvilken grad man er mot endringen som blir forespeilet.

Fase 1: Apati, likegyldighet.

Apati korrelerer med likegyldighet og innbefatter de som ikke har verken negative eller positive følelser for endringen som kommer. Coetsee beskriver denne situasjonen som en overgangstilstand mellom oppslutning og motstand, siden man stiller seg nøytral til en endring.

Fase 2: Passiv motstand

Passiv motstand beskriver dem som oppfører seg negativt til en endring og som er kritisk til om endringen er nødvendig og hvor viktig den er. De prøver samtidig å bremse ned endringen via oppførsel. Her blir det ofte stilt kritiske spørsmål og det kan komme trusler om å avslutte arbeidsforholdet.

Fase 3: Aktiv motstand

Aktiv motstand blir regnet som en konstruktiv måte å jobbe mot en endring, for å kunne forbedre et eventuelt prosjekt om endring, og å skape konstruktive diskusjoner. Den aktive motstanden innebærer oftest fredelige protestaksjoner, sterke kritiske ytringer og kontakt av media.

Fase 4: Aggressiv motstand

Aggressiv motstand er den rake motsetningen til aktiv motstand. Formålet er gjerne det samme, hvor målet er å hindre endring. Forskjellen er at motstanden ikke lenger er konstruktiv. Voldsomme streiker, skjult sabotasje og aktiv spredning av negative rykter er bare noen av tiltakene som kan forekomme for å blokkere alle muligheter for endring.

2.6 Oppslutning

På den andre siden har man oppslutning, som er de som stiller seg positiv til endringene, og som er drivkreftene for å kunne gjennomføre disse.

Herscovitch og Meyer (2009) kom med en modell som kan dele opp oppslutningen fra de ansatte opp i tre forskjellige faser. Dette er faser som rangerer de ansattes grad av oppslutning.

Fase 1: Nødvendighetsoppslutningen

Denne gruppen ansatte slutter opp om en endring fordi de mener at de ikke har noe valg, og at kostnadene ved å slutte vil være for stor. De har kanskje bygget seg opp et nettverk som vil være for risikabelt å sette på spill, og man ønsker derfor ikke å gjøre motstand mot endringen. Dette gjør at de blant annet vil føle seg låst til bedriften og at oppslutning vil være det beste valget.

Fase 2: Normativ oppslutning

Normativ oppslutning involverer de som føler at de har en moralsk forpliktelse til å jobbe for organisasjonen. Det kan være flere grunner til det, blant annet å stå i gjeld til bedriften, som kan komme av at organisasjonen har stilt opp for deg tidligere. Eller at du har en pliktfølelse mot bedriften.

Fase 3: Affektiv oppslutning

Affektiv oppslutning referer til de som virkelig ønsker å være i bedriften, og som har positive relasjoner til bedriften. Disse mener at endringen er nødvendig for at bedriften skal kunne akselerere som bedrift, og de har en positiv tilnærming til endringen.

2.7 Endringsledelse

Endringsledelse er et vidt begrep som omfatter endringsagenter og de aktivitetene de utøver ved endring. Det legges i bunn at endringen er styrt, og at noen har ansvar for at endring faktisk forekommer. Endring som skjer kontinuerlig som et resultat av tilpasning til omgivelsen krever ikke endringsledelse da dette er endring som kommer av seg selv og ikke noe organisasjonen trenger å styre seg gjennom. I denne teorien kan det være komplisert å skille mellom den formelle ledelsen og utøvelse av ledelse. Den formelle ledelsen er ikke nødvendigvis den utøvende makt ved en endring, men er likevel monumentalt viktig for å kunne lage et vedtak for å kunne foreta en endring. Den endringsstrategi som tidligere nevnt omhandler styringen av endringsprosessen, er endringsledelse mer en beskrivelse av endringsagentenes oppgaver. (Jacobsen, 2012)

2.7.1 Leders håndtering av motstand

Frykt for noe ukjent, faglig enighet/uenighet, tap av posisjon og anseelse, relasjoner og endrede maktforhold kan være viktige årsaker til endringsmotstand. Lewin introduserer tre faser i sin endringsprosess som tidligere nevnt. Han mener at alle systemer og individer av natur hadde sterke tendenser til å søke mot likevekt (Lewin, 1997).

For å lykkes med endring må ledelsen gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene, ved enten å forsterke drivkreftene eller svekke motstanden. Dette kalte Lewin (1997) for sosiale kraftfelt.

Coch og French (1948) sin forskning viste at involvering av ansatte var en viktig årsak til at motstand ble redusert. Dette var fordi de ansatte fikk en følelse av eierskap ovenfor endringen, og at de derfor ble positivt innstilt til de gitte endringene.

Blant annet viser dette at lederteamets rolle er et viktig moment i håndtering av motstand. Denne rollen må legitimere de endringer som foretas og oppføre seg og snakke i henhold til de avtaler som er gjort. Hvis teamet har en skjult eller åpenlys motstand mot det nye systemet vil dette bevisst eller ubevisst ha en negativ smitteeffekt nedover i bedriften. Dette er avgjørende for hvordan håndteringen foregår. Lederne bør derfor være de første til å forstå og medvirke i opptiningsprosessen. For å kunne få til en endring må drivkreftene bli sterkere enn motkreftene. Dette kan som tidligere nevnt gjøres på to måter, svekke motstanden eller å styrke drivkreftene som er positive til endringen. Lewin hevder at dette er mulig å utføre gjennom alle tre fasene av sin endringsprosessmodell (Lewin, 1997). Ledelsesteori beskriver opptiningsfasen som den viktigste fasen i en endring, og det bør bli lagt mest vekt på den når endringsledelse er i fokus.

Dette går igjen i teorien som er skrevet på området, som for eksempel i nevnte Kotter sin åttestegsmodell, hvor de fire første fasene skal tette opp organisasjonen og klargjøre den for endring.

Gjennom formelle og uformelle samtaler mellom leder og ansatt vil inntrykket av endringsnødvendighet bli skapt. Leders personlige egenskaper og evner til å bruke riktig argumentasjon og særlig kunnskap om den enkeltes virkelighetsforståelse vil virke inn på fravær eller tilstedeværelse av mulig endringsvilje. Det må her skapes en atmosfære for tillit og endring. Ledelsen må legge grunnlaget for en god og riktig vinkling slik at de ansatte har mulighet til å forstå hvorfor endring er nødvendig,

hvordan den bør skje og hva den vil føre til. Det er i denne fasen oppslutning og motstand helst oppstår, samtidig som det er i denne fasen motstand er viktigst å bekjempe for en vellykket prosess (Stangeland, 2008).

I fase 2 av Lewins modell skal endringene implementeres. Endringene må da være så tydelige og strukturene så vidt endret at det gis liten mulighet for tilbakefall til før første fase. Hvis motstand ikke da er eliminert i fase 1 vil det, ifølge Lewin, være nødvendig for leder å tvinge gjennom endringen og gi de ansatte strenge retningslinjer og tidsfrister for når endringene bør være utført (Jacobsen, 2012). Hvis motstanden blant de ansatte i denne fasen er fraværende, vil makt ikke være nødvendig. De ansatte bør da heller få hjelp og tilrettelegging i for å kunne gjøre endringene enklere å realisere.

I sluttfasen, hvor endringene skal stabiliseres, er det bygget opp nye strukturer, rutiner og arbeidsmetoder. Motstand som fortsatt er tilstede etter endringene i en fusjon mellom to eller flere organisasjoner, stammer som regel fra sub-kulturelle utfordringer i organisasjonene, eller at det oppstår intern splid hvor de ansatte føler at det er den ene kulturen versus den andre. Det bør tilrettelegges for samarbeid og å integrere de to kulturene fra en arbeidsplass slik at alle føler et eierskap til prosessen. I 2000 introduserer Beer og Nohria to lederstiler som på hvert sitt vis behandler motstand på to forskjellige måter. Disse blir kalt lederstil E og lederstil O.

Lederstil E er en stil som baserer seg på økonomiske insentiver. Disse omhandler som regel en ledergruppe som tar avgjørelser om endring, som de ser på som nødvendig for organisasjonen, det vil si at organisasjonen er toppstyrt. Dette kan være nedskjæringer, omstrukturering eller endring av strategi.

Det viktigste for denne lederstilen er å oppnå resultater i form av høyere omsetning og profitt på organisasjonen, gjerne ved hjelp av utenforstående konsulenter. Så fokuset er på objektivt målte resultater. Når det kommer til håndtering av motstand, sier denne lederstilen at det skal skapes en maktbase som skal tvinge gjennom endringer ved bruk av tvang. Og ledere på lavere nivå er nødt til å være på ledernes side gjennom prosessene.

Lederstil O baserer seg på å gjøre organisasjonen endringsvillig, ved å kommunisere effektivt med de ansatte. Dette kan det få de ansatte til å stille seg positiv til en endring. Her kan inkludering av de ansatte, og å gi dem oppmerksomhet være viktige

mål for å gi de ansatte en form for følelse av å være inkludert, og at deres meninger betyr noe, det vil si at organisasjonen er bunnstyrt. På denne måten reduserer man risikoen for at motstand oppstår. Håndtering av motstand i denne lederstilen kan sies og være en motsetning til lederstil E. Der hvor lederstil E tvinger gjennom endring ved makt og styringsrett, skal lederstil O redusere motstanden, ved å få de ansatte til å ville endre seg. På denne måten gjøres motstanden svakere enn drivkreftene. Her er utvikling i fokus og endringen blir ikke målt i rent objektive resultater men det fokuseres på menneskene i organisasjonen, og deres personlige prosesser.

Beer og Nohria mener at det beste er å ha en strategi som blander de to lederstilene. Ved å bruke kun den ene kan føre til store problemer på enkelte områder. For strategi O kan det skape en form for tillit og samhold med de ansatte som gjør at vanskelige valg kan bli vanskeligere. Strategi E distanserer seg fra sine ansatte og gjør at produktiviteten og arbeidsviljen forsvinner og det kan etter hvert bli problemer med å opprettholde kvaliteten på produksjonen.

Tabell 2.1. Sammenligning av Strategi E og O.

	Strategi E	Strategi O	Blanding
Mål og bakgrunn for endring	Øke aksjeeiernes egenkapital	Utvikle organisasjonens evner	Øke både økonomiske verdier og samtidig utvikle organisasjonens evner
Håndtering av motstand	Bruke makt til å tvinge fram endring.	Gjøre de ansatte endringsvillig, via inkludering og utvikling.	Gjøre de ansatte endringsvillig, mens det tvinges gjennom endringer der motstand møtes.

Tabell 2.1: Basert på teori fra Beer og Nohria (2000).

2.7.2 Fortolkning av fortiden

Karl Weick (1995) kaller ledelsens primære oppgaver for *sensemaking* og *sensegiving*. *Sensemaking* går ut på både tolkning av fortid, fortelling om fremtid, og *sensegiving* som går på kommunikasjon av forståelsen av endring innad i bedriften.

Når en endringsepisode skal utføres vil historier om fortiden være en av ledelsens viktigste oppgaver. Siden fortiden kan tolkes ulikt og siden det ikke finnes sammenligningsgrunnlag vil det være viktig å tolke fortiden slik at organisasjonen får

en forståelse for hva som gikk galt. I historiefortellingen skal det fortelles om hvilke feil som er blitt gjort, svartmale situasjonen for å skape en form for krisefølelse og dermed skape ubehag for dagens situasjon. Det finnes flere teknikker for hvordan dette kan gjøres, men i hovedsak skal tolkningen av fortiden vise organisasjonen hvilke feil som er gjort for å vise hvorfor man må endre seg, og dermed hvordan det burde gjøres (Weick, 1995).

2.7.3 Fortelling om fremtiden

Den andre delen av Karl Weicks (1995) *sensegiving* går ut på fortelling om fremtiden. Dette handler om å tegne en fremtidig tilstand. Dette skal inspirere de ansatte til å ville endre seg, fordi det vil skape en visjon om en fremtid som er bedre enn den tilstanden som er i organisasjonen i dag. Her handler det, for ledelsen, å skape et kollektiv som jobber sammen for å oppnå en vellykket fremtid og en ny situasjon. Denne visjonen må være slik at den kan være oppnåelig, men ikke for enkel. Dette kan medføre at det ikke blir lagt en innsats i arbeidet om å endres. Visjonen må kunne brukes enkelt i felleskapet for å vekke en gnist for endring.

Visjonen skal vise hvor man vil og er en viktig faktor i endringsprosessen, men minst like viktig vil det å vise hvordan man skal kunne nå den være. Den skal vise at det er realistisk og samtidig vil det føre til at de ansatte føler seg hørt og at de kan gjøre en forskjell. I denne fasen skal det jobbes for å redusere frykt ved å gi nok informasjon, slik at de ansatte ikke mister troen på at dette er noe de kan gjøre. Samtidig skaper man et klima for endring og klargjør bedriften for dette. Ledelsen spiller her en sentral rolle. Ledelsens rolle er å skape oppslutning og hindre motstand (Jacobsen, 2012).

2.8 Oppsummering

I det andre kapittelet er det presentert teorier som er relevant med hensyn til problemstillingen. Hensikten med oppgaven er som tidligere nevnt å finne ut om ledere kan ha en innvirkning på resultatet i en endringsprosess.

Det ble først presentert organisasjonsteorier og hva en organisasjonsendring må inneholde for å kunne kalle det en endring. Deretter ble det introdusert fire hovedelementer en endringsprosess inneholder (Jacobsen, 2012). Som følge av endringer vil det kreve mye av både ledere og ansatte. De utsettes for store

omveltninger i arbeidslivet. I forhold til forskningsspørsmålet er det nyttig å se om ledelsen har hatt omtanke for de ansatte gjennom endringene, og samtidig klart å fokusere på både organisasjonsteoretiske spørsmål og hvordan en endring bør håndteres.

For å finne ut hvordan en endringsprosess kan kunne koordineres for å kalles en suksess, er det funnet eksempler fra Lewin og Kotter, som er anerkjente teoretikere på området. Dette for å kunne sammenligne med den aktuelle endringen. Videre er det sett på hva bakgrunnen for motstand blant de ansatte kan være. Dette for å kunne være observant under intervjuene, siden bakgrunnen for motstand kan stamme fra håndtering fra ledelsen.

3. Metode

3.1 Valg av metode – forskningsdesign

Når man skal velge metode og forskningsdesign, velger man samtidig hvordan man skal løse problemstillingen. Dette er en beskrivelse av fremgangsmåten for å undersøke problemstillingen, og få svar på eventuelle forskningsspørsmål (Johannessen, 2011).

Kvalitativ metode er en vitenskapelig måte å undersøke menneskers opplevelser og erfaringer på, for således å belyse en gitt problemstilling. Den beskriver forskeres veivalg for å finne svar på dette (Ringdal, 2007). Problemstillingen styrer ofte hvilken metode som blir tatt i bruk for å løse den. Jacobsen (2005) skriver at kvalitativ metode er en tilnærming som styrer mot problemstillinger som er av eksplorerende art. Dette vil kreve nyansert data som fører til at en forsker må gå i dybden av sitt forskningsprosjekt og være åpen for kontekstuelle forhold. Ved bruk av kvalitativ metode er datainnsamlingen hovedsakelig basert på dybdeintervjuer som skal forklares nærmere senere. Kvalitativ metode har sine fordeler og ulemper.

Vektleggingen av detaljer, nyanserikdom, og muligheten til å utdype data ved for eksempelvis kvalitative intervju gir et mer spesifikt bilde av gitt situasjon. Muligheten for nyanser kan også sees på som en ulempe. Ulempen kan være at innhentet data blir uoversiktlig og gjenstand for tolkning, kontra kvantitative data, som blir målt i tall og

bokstaver. Den kvalitative metoden er dog den beste å anvende når det ikke er tilstrekkelig data innenfor problemstillingen man trenger å løse (Jacobsen, 2005). Ut fra valgt problemstilling ble kvalitativ metode valgt som den mest gunstige metoden for denne oppgaven. Dette for å kunne gå i dybden i operasjonelle valg og samtidig synliggjøre lederes tanker, holdninger og beskrivelser rundt håndtering av en endringsprosess.

Forskning skal alltid være objektiv, og samtidig se saker fra flere sider, men forskningen vil alltid få et snev av subjektiv diskusjon på bakgrunn av en forskers egne tanker basert på resultatene som kommer frem.

3.2 Utvalg – valg av bedrifter – valg av informanter

3.2.1 Valg av virksomhet

Premissen for valg av virksomhet skal basere seg på de problemstillinger som er skissert i en gitt oppgave. Ønsket var komme i dialog med en organisasjon som hadde gjennomgått en omfattende endringsprosess. En prosess som hadde hatt store endringer i struktur, strategi og/eller arbeidsoppgaver, både for ansatte og ledelse. Det ble foretatt søk i media og andre informasjonskilder, etter bedrifter som hadde hatt endringer, med etterfølgende kontakt med mulige kandidater. Flere organisasjoner ble kontaktet, blant andre telefoni og bredbåndsselskapet NextGenTel som nylig hadde fusjonert med Telio. En selskapsfusjon med store konsekvenser for drift og organisering av begge selskapene. NextGenTel var positive til å være disponibel til intervju under forskningen, og var en god ressurs for tilretteleggelse av data vedrørende oppgaven.

3.2.2 Valg av informanter

Ved valg av informanter var det viktig å intervju ansatte og ledere i forskjellige posisjoner for å undersøke hvordan prosessen ble gjennomført og hvilken effekt de forskjellige avgjørelser hadde på ansatte og bedriften som sådan. Det var viktig å intervju informanter som hadde god kunnskap om angjeldende prosess, og de mulige divergerende syn på denne, avhengig av plassering og posisjon i organisasjonen som var i fokus. For å få best, og riktigst mulig informasjon, var det relevant å hente inn informasjon med vinkling fra flere forskjellige avdelinger, for å skape et helhetlig datamateriale. Informantene som ble intervjuet til denne oppgaven var et relativt bredt

sammensatt panel. Det var i alt fem personer, leder på høyt nivå, en mellomleder, en tillitsvalgt, en selger og en vanlig ansatt med høy ansiennitet i bedriften. Lederne hevdet at de alle hadde omfattende erfaring fra prosesser i andre bedrifter og hadde god forståelse for de indre mekanismene som trår i kraft ved omfattende omorganiseringer.

Det ble bestemt at det skulle intervjues ansatte i forskjellige avdelinger, det ble deretter gjennomført intervju med en avdelingsdirektør, som er i ledergruppen med avgjørelsesmyndighet, en teamleder som har jevnlig kontakt med ledelsen, og samtidig har jevnlig kontakt med øvrige ansatte. En tillitsvalg som var tett på prosessen, en frontlinjeselger og en regulært ansatt uten lederansvar. Det ble deretter avtalt intervju, med nærmere angivelse av tid og sted.

Hensikten med dette var å få nok, og tilstrekkelig, data og sammenligningsgrunnlag slik at det muliggjorde en reell bedriftsprofil med hensyn til prosessen og omorganiseringen. I tillegg å få informasjon som kunne bli verifisert av toppledelsen i organisasjonen. Samtidig var det ønskelig å nyansere denne datamengden gjennom et bredere register av ansatte og ledere på forskjellige nivåer.

Alle informantene fikk forelagt samme spørsmålsrekke, med utelatelse av noen spesifikke lederrelevante spørsmål til de ansatte.

Tabell 3.1. Oversikt over informanter.

Informant	Stilling	Kjønn	Alder:	Ansiennitet	Bedrift
Informant 1	Avdelingsdirektør	Mann	49	15 år	NGT
Informant 2	Teamleder	Mann	32	8 år	NGT
Informant 3	Salgskonsulent	Mann	28	7 år	NGT
Informant 4	Ansatt	Mann	38	6 år	NGT
Informant 5	Tillitsvalgt	Mann	46	8 år	Telio

3.3 Data innsamling – intervjuprosessen

3.3.1 Kvalitativt intervju

Kvalitativt intervju ble valgt som den mest passende metoden for å innhente datamaterialet, dette siden det var forholdsvis få informanter og ettersom det var behov for mye informasjon fra hver informant. Kvalitative intervju er kjent for å

skape en dypere forståelse av problemstillinger som skal løses i motsetning til kvantitative undersøkelser.

Det ble benyttet semi-strukturerte intervju på bakgrunn av behovet for å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Denne metoden åpnet for nettopp dette, samtidig som det kunne refereres til en intervjuguide for å komme gjennom alle de relevante fagområdene.

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med tanke på struktur, og fikk derfor mye åpne spørsmål, og ikke ja/nei spørsmål som ville kunne hindre åpen informasjonsflyt. Det ble skapt en enkel intervjuguide for lederne basert på hvilke emner som skulle gjennomgås, og samtidig hva de har mulighet til å svare på med hensyn til kunnskap om fusjonen.

Guiden inneholdt alle emnene som skulle gjennomføres, med størst vekt på problemstillingens utforming med hensyn til motstand mot endring i organisasjonen.

Det ble brukt den samme intervjuguiden til de ansatte, men med utelatelse av enkelte spørsmål som ikke var relevante for de. Guiden starter med å stille spørsmål om informantens rolle og bakgrunn, for så å kunne tilrettelegge for eventuelle oppfølgingsspørsmål senere i intervjuet. Videre ble de viktige elementene til en endringsprosess gjennomgått med vekt på håndtering av motstand. Intervjuguiden ble ikke forhåndsutlevert, dette for å få spontane svar fra informanten og samtidig unngå planlagte svar. Dette er viktig å unngå, siden planlagte svar kan skjule sannheten og gi informantene mulighet til å legge om svar for å sette bedriften og seg selv i et godt lys.

3.3.3 Intervjuprosessen

Intervjuprosessen foregikk mellom april og mai 2016 og alle ble utført i Bergensområdet hvor NextGentel har sitt hovedkontor.

Fire av intervjuene ble utført på intervjuobjektens kontor på arbeidsplassen, i arbeidstiden. Det siste intervjuet ble tatt over telefon, fordi informanten ikke var tilgjengelig for personlig oppmøte i perioden intervjuene ble utført. Før intervjuene, ble de informert om formålet med oppgaven og hvorfor akkurat de var valgt som intervjuobjekt. De fleste fikk mail på forhånd hvor dette var beskrevet, samtidig som de fikk en kort innføring like før intervjuene, i tilfelle noe var glemt fra informantens side.

Det ble satt av 45 minutter til intervjuene, noe som viste seg å være tilstrekkelig, da intervjuene viste seg å vare fra ca. 25 til 40 minutter avhengig om hvor mye kunnskap

informantene hadde om emnet. Noe informasjon ble også gitt i etterkant av det formelle intervjuet. Intervjuene ble innspilt og guiden ble fulgt gjennom emnene i en endringsprosess for å få en helhetlig innsikt i prosessen som er utført. Det semi-strukturerte oppsettet på intervjuet førte til at det var mulig å kunne stille oppfølgingsspørsmål til de svarene som krevde mer forklaring fra informantenes side. Dette skapte og en flyt i samtalene som gav informantene mulighet til å komplimentere kunnskap der de følte det var nødvendig. Samtidig ble guiden fulgt og alle emnene ble dekket på adekvat vis. Intervjuene ble alle gjennomført i kjente omgivelser for informantene. Dette kan være med å medvirke til at informantene er mer avslappet og kan føle seg mer avslappet med hensyn til å svare troverdig på vanskelige spørsmål (Jacobsen, 2005).

3.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om datamaterialets evne til å kunne reproduseres av andre forskere, og samtidig få de samme resultatene ved å utføre de samme testene (Thagaard, 2002). Dette er en vanskelig prosess hvor den minste feil eller utelatelse kan føre til avvik som gjør at neste måling ikke får samme resultat. Dette kan være feil ved transkripsjon av intervju, feil ved notering eller elementer som blir utelatt av enten intervjuer eller intervjuobjektet. Om flere forskere intervjuer et objekt om samme emne, ville resultatet fort blitt annerledes på grunn av både intervjuers og objektets inngang til et dybdeintervju.

Under intervjuene som ble gjennomført i denne studien, ble det brukt lydopptaker som gav god gjenlyd, som gjorde det enkelt å kunne transkribere intervjuet uten usikkerhet. Transkriberingen av datamaterialet ble utført rett etter intervjuet, for å kunne huske detaljer og visuelle elementer ved intervjuet, noe en båndopptaker ikke kan gjengi. Dette sammen med at all transkribering ble utført av meg, styrker troverdigheten til datamaterialet som er brukt i oppgaven.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten til resultatene av forskningen. Det vil si om dataene som er samlet inn er relevante til å kunne svare på de gitte problemstillinger.

Validiteten fokuserer på tolkningen av dataene som er samlet inn, og om disse er valide. I forskningsteorien skilles det mellom to typer validitet, intern og ekstern validitet (Thagaard, 2002).

Intern validitet er at resultatene som er funnet er korrekte for forskningsspørsmålet som skal besvares i en studie. En korrekt utført studie vil kunne trekke en sikker konklusjon som er basert på sanne premisser. Hvis en konklusjon ikke er basert på sanne premisser er den ikke valid (Thagaard, 2002).

Ekstern validitet knytter seg opp mot om resultatene som er funnet kan brukes i andre situasjoner og perioder. Hvis det er mulig å generalisere resultatene fra en studie, for eksempel en studie av en organisasjon kan brukes for flere organisasjoner kan man si at studien har ytre validitet (Thagaard, 2002).

Tidligere nevnt så baserer reliabilitet seg på hvordan man går fram for å skaffe troverdig data, mens validitet baseres på hvordan man går fram for å tolke resultatet av dataen som er skaffet (Thagaard, 2002). Transkripsjonen av intervjuene spiller her en viktig rolle for å kunne analysere data fra intervjuene på en korrekt måte. Her vil resultatene basere seg, til en viss grad, på subjektive antagelser fra forsker og det er viktig å få fram viktige aspekter ved intervjuene som kan belyse problemstillingen på en nyttig måte. Her har jeg lagt merke til forskjellige elementer ved intervjuene som kan gi, en best mulig, gjengivelse av datamaterialet for å skaffe god validitet til disse.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet baserer seg på om funnene i denne forskningen kan gjelde for andre tilfeller av samme karakter (Thagaard, 2002). Datamaterialet i denne oppgaven er hentet fra ledere på forskjellige nivå i en privat bedrift. Ved forskning på lignende område i andre bedrifter er det ikke sikkert at det vil gi samme resultat da andre typer organisasjoner kan ha helt andre forutsetninger for samme type prosess. Det skal dog sies at de generelle dataene som er hentet inn vil kunne samsvare med andre liknende studier da de er av samme karakter med hensyn på teori og grunnlag. Dette kunne vært praktisk å finne ut via forskning på andre typer organisasjoner.

3.5 Oppsummering

Jeg har i det foregående kapittelet, presentert de metodiske valgene som er blitt foretatt i avhandlingen. Det beskriver hvordan arbeidet er blitt utført, og hvordan datamaterialet er fremskaffet. Dette er gjort i den hensikt å kunne besvare problemstillingen, skissert i oppgaven, på en god måte. Videre vil de funn som er registrert, bli presentert og tolket.

4. Resultater

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene bli presentert. Her vil datamaterialet som er kommet fram under intervjuprosessen, og hensikten med disse legges fram. Funnene vil kategoriseres ut fra disse fire viktige aspektene, ved en endringsprosess, for å skape en helhet rundt denne

1 Kontekst

2 Drivkrefter

3 Innhold

4 Prosess

4.2 Resultater fra intervjuene

4.2.1 Kontekst

Bakgrunn for fusjon

Organisasjonene som er i fokus i oppgaven er NextGenTel og Telio, som begge er en del av telefoni og bredbåndsbransjen. Telefoni- og bredbåndsbransjen har de siste 10 årene hatt en kraftig og ekspansiv utvikling. Selskaper har blitt etablert raskt og har vokst hurtig og mange opplever voksesmerter.

"Det blir ofte en slags hauk over hauk tenkning selskapene imellom.", uttalte informant 5.

I slutten av 2012 ble det kjent at Telio ble enige med TeliaSonera om et oppkjøp, noe som ville medføre at Telio skulle ta over eierskap, og driften av NextGenTel. Denne fusjonen skapte endringer i begge organisasjonene, og begge selskapene ble utfordret

til å forberede en best mulig og skånsom integrering av NextGenTel i Telio-konsernet.

Telio var i utgangspunktet mye mindre enn NextGentel, som hadde en omsetning på nesten tre ganger Telio sin. Den naturlige følgen av dette ble at NextGentel dominans over Telio var udiskutabel, og NextGentel ble derfor valgt som nytt navn på morselskapet til både Telio og NextGentel. Lederne sa at dette var en diskusjon som var både lang og vanskelig, gitt identitet og organisasjonsmessige innarbeidede kulturelle koder, men at markedsmessige hensyn ble lagt til grunn for dette valget. NextGentel hadde bygget seg opp som merkenavn over flere år gjennom god og lang markedsføring. Det samme kunne ikke informant 1 si om Telio. ”Telio var for lite kjent til å kunne kalle seg en sterk merkevare. NextGentel hadde tross alt vært en merkevare over mange år, og derfor valgte vi å beholde NextGentel i selskapsnavnet”. Det nye navnet ble da NextGenTel Holding ASA og ble børsnotert på Oslo Børs med det nye navnet, mens Telio fortsatte å bli brukt som brand innad i telefonimarkedet.

4.2.2 Drivkrefter

Når det ble stilt spørsmål angående drivkrefter, var det begrunnet i et ønske om å finne motivet bak oppkjøpet, og hvorfor en bedrift som er relativt mye mindre ville ønske å kjøpe en større bedrift. Dette strider jo mot det som ofte er trenden, at de større kjøper opp små, brysomme selskaper. Som nevnt i teori-delen er det hovedsakelig fire drivkrefter som fører til endring, og de fleste endringsprosessene blir drevet av disse. Derfor ble informantene bedt om å redegjør for sitt syn på eventuelle motiv bak oppkjøpet, og i tillegg hvilken drivkraft som førte til at Telio ville kjøpe NextGentel fra TeliaSonera.

Telios motiv 1

Informantene hadde delvis ulikt syn og ulik kunnskap og var ikke like godt informert på saksområdet. fire av de fem intervjuobjektene jobbet i NextGenTel og representerte de som ble kjøpt opp, og uttrykte mening basert på til dels logisk resonnering. Den femte som ble intervjuet, var med på oppkjøpet fra Telio, kom med det som synes være de opprinnelige drivkreftene bak oppkjøpet.

Informant 1 fra NextGentel mente at det var muligheten til diversifisering som var hovedårsaken til oppkjøpet. Behovet for å kunne stå på flere bein ved å kunne tilby kundene ikke bare telefoni, som Telio gjorde, men også bredbånd via NextGenTels

allerede godt etablerte og omfattende kundebase. Dette var sentralt. ”De så mulighetene for å få flere bein å stå på, Telio, som den gangen drev mer eller mindre utelukkende telefoni, men fikk nå muligheten for å satse på bredbånd.”

Dette gav Telio flere muligheter til å kunne endre seg hurtig og forutse mulige endringer i markedet, noe som er vesentlig gitt situasjonen med samkjøringen av telefoni og bredbånd, f eks ved smarttelefoner og nettbrett. Informant 5 bekreftet dette.

Telio var en bedrift som ganske tidlig innså at med den rivende utvikling telefoni og bredbåndsbransjen var i og hvor de store nærmest spiser de små, ble det etterhvert ganske tydelig at vi måtte gjøre noe for å hindre dette og det ble bestemt å prøve å kjøpe opp NextGenTel, for å kunne forhindre dette.

Telios Motiv 2

Telio var også oppmerksom på at NextGentels avkastning ikke var så stor at den skulle være til hinder for et oppkjøp, selv om Telio omsetningsmessig var mye mindre. Av de valg Telio hadde, pekte NGT seg ut som en realistisk oppkjøpskandidat. I 2006 hadde Telio selv dårlige resultater som førte til negativ avkastning. Denne negative økonomiske trenden hadde de klart å snu og fikk etterhvert gode resultater. Det syntes derfor mulig å overføre denne strategien og bruke den på NGT. De ønsket to ting, gjøre bedriften profitabel, og samtidig profitere på stordriftsfordelene en stor aktør som NextGenTel hadde. ”Det er klart at stordriftsfordeler alltid er en fordel med å kjøpe en større aktør. Samtidig så Telio på det som et mulig prosjekt som kunne føre til store avkastninger hvis drevet rett.”

NextGentel tjener jo ikke penger, det er derfor Telio kjøper det. Der ligger mulighetene. Vi ser NextGentel kan effektiviseres i et modent marked, og med det ta ut store lønnsomhetsmuligheter, sier Lunde (Kirknes, 2012)

TeliaSonera motiv

TeliaSonera er det største telefoni og bredbåndsoperatøren i Finland og Sverige. Dette selskapet var eier av NGT. Malin Fremming fra TeliaSonera begrunner salget med ”NextGentel ble et lite selskap i vårt store konsern.”(Kirknes, 2012)

TeliaSonera ønsket å selge seg ut av det, for dem, lille selskapet NGT siden selskapet ikke genererte den avkastningen TS forventet. ”NextGentel kan ikke alene utgjøre den plattformen som trengs for konkurranse i Norge”, mente Malin Fremming (Kirknes, 2012). Ifølge informant 1 og 2 ønsket de å selge, siden dette ikke var en datterbedrift

med tilstrekkelig avkastning til at det var ønskelig for TeliaSonera og fortsette eierskapet. ”TeliaSonera ønsket å selge, for de følte at de ikke fikk nok ut av NGT som et selskap”. TeliaSonera hadde ikke ønskelig avkastning fra NGT som et datterselskap og selskapet ønsket å forlate det norske forbrukermarkedet. Derfor ble det bestemt at NGT skulle selges for å satse på andre forretningsområder.

4.2.3 Innhold

Oversikt

Innhold, omfang og framgangsmåte i en endringsprosess er viktige elementer i muligheten for å lykkes i en omorganisering. Disse skal legge grunnlaget for en felles forståelse blant alle ansatte, om hvorfor og hvordan bedriften skal gå fram for at resultatet skal samsvare med målsettingen. De beskrive hva som er bakgrunnen for endringsprosessen, i hvilken grad de involverer og får konsekvenser og hva som vil være det endelige resultatet. Dette må gjøres troverdig og forståelig innad i organisasjonen. De forteller om de strukturelle endringene som skal skje, flytting, koordinering og eventuelt bruken av nye systemer. Hensikten med dette er å belyse i hvilken grad innholdet i endringene har innflytelse på de ansatte og ledere. Dette er viktig for å få et bilde av mulige hindringer som kan skape motstand, for eksempel økt sykefravær, at miljøet generelt blir dårligere og produktiviteten faller.

Ifølge datagrunnlaget var det bred enighet om at denne endringen hadde, i større eller mindre grad, berørt alle de ansatte. Informant 2 sa at «betydningen av endringene for de ansatte var veldig stor, og usikkerheten, fordelingen av arbeidsoppgavene og nye tenkemåter preget arbeidsplassen gjennom deler av denne fusjonen.»

Informant 1 var mer fokusert på de ansatte fra Telio, som fikk beskjed om at hele avdelingen skulle flyttes til Bergen, og at de enten måtte flytte til Bergen eller miste jobben. Og hvordan dette skapte uro på arbeidsplassen før alt ble bestemt og utført.

Konsekvenser

Omstrukturering

Siden flere avdelinger skulle samlokaliseres, ble det skapt nye strukturer for både ledere og ansatte. Informant 2 var tydelig på at dette skapte usikkerhet, men at det raskt ble forsøkt rettet opp fra ledelsens side, noe som skapte trygghet også for

lederne, om enn noe skjør. Det ble av de ansatte oppfattet at selve prosessen ble startet på øverste ledernivå, for så å bli formidlet nedover i bedriften. Det var her lederne posisjoner ble oppfattet utsatt. I en fusjon vil det alltid bli spørsmål om hvorvidt arbeidsoppgaver blir doblet opp og konsekvensen av dette vil bli at noen ikke får fortsette. CEO i Telio Erik Lunde, uttalte til Dagens Næringslov at han ikke vil utelukke at det kan komme nedskjæringer (Bakken, 2012). Siden divisjoner ble slått sammen i den nye strukturen, ble noen av lederstillingene overflødige siden det var to som utførte den samme jobben i de to forskjellige divisjonene, men at det nå ikke var behov for begge. ”Det de gjorde var vel at de startet litt høyere oppover i systemet, så jobbet de seg nedover, og stillinger som sammenfalt gjerne ble slått sammen.”, uttalte informant 2. Informant 1 mente at de eneste lederne som sluttet var de som jobbet i Oslo og som ikke så det formålstjenlig å ville flytte til Bergen. Informant 2 og 3 var ikke helt enig i dette og hevdet ledere ble oppsagt i både Oslo og Bergen med bakgrunn i flyttingen og doblingen av lederstillinger. Det var tydelig gjennom intervjuene at det var usikkerhet som skapte mest negative assosiasjoner gjennom endringene, den informant 4 bekreftet dette ved å påstå at ”Usikkerhet skapte mye murring i gangene og var absolutt en pådriver for negative holdninger.”

Nye system

En annen konsekvens av oppkjøpet var innføringen av et nytt datasystem som skulle bidra til å samle alle funksjoner som blir brukt på jobb. Dette skulle spare tid og gjøre arbeidsdagen enklere for de ansatte.

Lederne så på dette som et viktig prosjekt, som skulle skape en mer effektiv arbeidsdag og samtidig frigjøre mye tid som kunne brukes på andre arbeidsoppgaver. Her var det kundebehandling og en bedre arbeidsdag som var håpet.

De ansatte hadde en klar oppfatning av at det nye systemet ikke fungerte etter hensikten, på tross av at ledelsen hadde lagt mye prestisje i innføringen og gått ut og sagt at dette systemet skulle bli så bra og fantastisk.

”Vi holder på med nytt databasesystem som de har trødd nedover hodet på oss. Og det fungerer ikke men ledelsen lukker øynene og kjører på. Blitt et prestisjeprosjekt for ledelsen, og det er skikkelig ille.”. Dette var noe begge de ansatte påpekte som et dårlig utviklet system som hemmet, mer enn det gav fordeler i arbeidet.

4.2.4 Prosess

Oversikt

En endringsprosess er ofte delt inn i faser som skal beskrive hvor man er i en prosess, og hva som er viktig å gjøre på det potensielle tidspunktet. Telio har som de fleste andre vært gjennom de mest kjente fasene som teoretikerne Lewin og Kotter ser på som essensielle, for å få en suksessfull endringsprosess. De har vært gjennom en forberedelsesperiode som Lewin kategoriserer som en opptiningsfase. Det har vært en gjennomføringsfase, som har gått ut på å implementere endringene i bedriften, for deretter å skulle stabilisere bedriften med de nye løsningene etter endringene. Hensikten med spørsmålene rundt prosessen er å finne ut hvordan den har virket på de ansatte, og hvordan reaksjonene har influert på endringene. Her skal det gjerne komme fram eventuell motstand og uenighet om løsninger. I tillegg, i hvilken grad de ansatte har medvirket i prosessen og hvor godt de føler de er blitt ivaretatt. I denne delen er det også viktig hvordan ledelsen har opptrådt og kommunisert med ansatte i bedriften.

Bakgrunn for motstand i Oslo

Fusjonen mellom de to organisasjonene ble ikke kjent for de ansatte før den var formelt avgjort. Bergen ble valgt samlokaliseringsplass for flere avdelinger og alle ansatte i flere avdelinger ville bli lokalisert der. Dette gjorde at motstand som oppsto, ikke i første omgang nødvendigvis var på bakgrunn av fusjonen i seg selv, men endringene som ville komme som konsekvens av dette. Dette bekreftet informant 1, ved å svare på spørsmål om de møtte på motstand på bakgrunn av fusjonen: ”Ikke på bakgrunn av fusjonen, det tror jeg ikke var et problem”. Noe Informant 2 var enig i.

Ledelsen var ellers god til å informere om hvorfor fusjonen var riktig og viktig for organisasjonene, blant annet for å kunne være konkurransedyktig i fremtiden. Dette hjalp de ansatte til å tenke positivt om selve fusjonen og forstå bakgrunnen for det.

Det som derimot så ut til å være bakgrunnen for motstanden, i Oslo spesielt, var den framtidige samlokaliseringen som skulle foregå på bakgrunn av dette: ”Når vi skulle legge ned og flytte alt til Bergen, det var det jo motstand mot”.

Lederne som ble intervjuet hadde kunnskap om endringsprosesser, og de forutså at det kunne komme til dels sterk motstand, spesielt med hensyn til flytting av ressurser til

Bergen. Viktigheten av kommunikasjon og god informasjon, ble det derfor arbeidet kontinuerlig med. Informant 1 sa følgende, ”Vi hadde jobbet sammen med fagforening, Arbeidsmiljøutvalg og verneombud i lang tid før endringene startet skikkelig.” Dette førte til at alle var forberedt på at endringer ville komme, og skulle sikre de ansatte sine rettigheter.

Informant 4 mente at hans rettigheter ikke var ivaretatt da han hadde blitt flyttet fra en relativt ansvarsfull stilling, tilbake til en mindre betydningsfull posisjon han hadde hatt noen år tidligere. Dette hadde påført han andre og uønskede arbeidsoppgaver og arbeidstider.

”Jeg fikk nye arbeidsoppgaver, og ble flyttet fra en divisjon til en annen. Jeg kontaktet fagforening, men siden det rent teknisk var lov, var det ikke mye jeg eller fagforening kunne gjøre med det.”

Oppkjøpet ble formalisert 3 år før endringene ble iverksatt. Denne tidshorisonten muliggjorde at endringen kunne implementeres med rimelig grad av forberedelse og gjennomtenkt het.

I Oslo ble motstanden mindre etter hvert som flytting nærmet seg, siden det ble jobbet aktivt fra ledelsens side for å skaffe de ansatte som ønsket å slutte ny jobb. Informant 1 sa at dette ble prioritert høyt, blant annet for å redusere motstand, produksjonsreduksjon og arbeidsmiljø, og samtidig få de ansatte som skulle slutte med på å utføre en tilfredsstillende arbeidsinnsats i den tiden de hadde igjen i selskapet.

Dette ble håndtert ved at nærmeste leder kjørte oppfølging og var tett på disse medarbeiderne i hele denne perioden og var disponible for samtaler. Vi satt opp et program for å hjelpe medarbeidere ut i jobb, kontaktet bemanningsbyrå, ja vi gjorde en del sånne ting for at det skulle lette på situasjonen, folk fikk tid til å gå i intervju og det ble tilrettelagt for dette.

Etter at de ansatte hadde mottatt nødvendig informasjon om hva som skulle foregå og prosedyrene rundt dette, ble det ifølge informant 1 utført oppfølgingsmøter og hjelp. Den gjenværende motstanden ble redusert og ansatte fikk et mer positivt blick på endringene. De som skulle slutte fikk, ved bedriftens hjelp, raskt jobb og gjorde samtidig en god jobb i den tiden de hadde, og medvirket til å opprettholde et positivt arbeidsmiljø i Oslostaben.

Bakgrunn for motstand i Bergen

I Bergen var grobunnen for motstanden som oppsto, usikkerhet for hva som ville skje.

Dette ble poengtert flere ganger av alle informantene som hadde opplevd dette.

Posisjonen til informantene korrelerte også med hvor stor usikkerhet de mente det var blant de øvrige ansatte. Det var gradsforskjeller mellom de forskjellige aktørene avhengig av plassering i konsernet, informant 4 mente det var stor grad usikkerhet, mens direktøren hevdet at usikkerheten framsto som liten.

Dette ble håndtert, ifølge informant 1 og 2, ved å distribuere informasjon som skulle kunne avkrefte eventuelle rykter og gi de ansatte trygghet for at prosessen ble håndtert også til deres beste. ”Det kom ut litt info, så kom det litt venting, så ble det fare for at den infoen ble misforstått, og noen ganger så var de veldig proaktiv og gikk ut og ryddet opp med en gang, og på en måte, forklarte hvordan ting faktisk var”.

I den grad denne usikkerheten ble gjort kjent for ledelsen, ble den fulgt opp og forsøkt korrigert. Informasjon ble gitt i varierende grad og dette førte til periodevis økende grad av misnøye. Motstanden fikk ved slike hendelser et mer negativt og uhåndterlig preg. Frykten for at endringene ville medføre at den enkelte ville bli pålagt for mange arbeidsoppgaver, eller det motsatte, at man ville føle seg, eller kanskje bli overtallig. Informant 2 som hadde direkte kontakt med de ansatte bekreftet dette.

De fast ansatte tenker: jeg er bare en enkel kundeservicearbeider og kan enkelt erstattes. Hva er planen videre? Hva skjer når vi får flere tusen ekstra kunder, hvordan vil det påvirke arbeidshverdagen når vi allerede føler vi har mer enn nok å gjøre.

Informant 2 mente at dette ikke medførte mistillit til ledelsen, men det skapte usikkerhet til motivene bak ledelsens handlemåter. Bedriften gjorde allikevel det den kunne for å kunne gjøre endringene så optimale og smidige som mulig, ifølge ham. Siden det tok tre år fra overtakelse til realisering av fusjonen, ble det skapt rom for spekulasjoner om hvilke konsekvenser dette kunne få. Dette ble håndtert, men ikke i tilstrekkelig grad fort nok, ifølge den informant 2 og 3. Informant 2 hevdet at, de på hans nivå, hadde håndtert det bra ut ifra deres forståelse av de enkeltes problemstillinger. Det kom i ettertid også frem at det kunne vært håndtert mer hensiktsmessig hvis de hadde fått mer informasjon fra lederne på høyere nivå i organisasjonen. Disse underkommuniserte kanskje viktig informasjon. Dette var en viktig problemstilling for alle teamlederne, de hadde en oppfatning av at de ikke

hadde fått den informasjonen de trengte for å underbygge troverdigheten til endringene hos de ansatte.

Samtidig var det bred enighet om å fokusere på det positive, få de ansatte til å føle seg trygge, blant annet ved å forklare hvorfor endringer ble gjort og hva som var bakgrunnen.

Informant 4 delte ikke det synet med informant 1 og 2 ga uttrykk for angående hvordan denne informasjonsstrømmen og dette behovet for innsikt i prosessen ble håndtert, og mente at ledelsen lukket ørene for de ansattes usikkerhet og motstand og ekstra motstand ble en konsekvens av dette.

”Kommunikasjonen og informasjonen var absolutt ikke bra. Vi fikk opp en melding i intranettet om at det nå var gjort eller skulle gjøres endringer, og det var det.”

Han mente det var en utvist en særdeles arrogant innstilling fra lederne og at det i liten grad ble forklart hvorfor endringer ble gjort, og heller ikke i tilstrekkelig grad ble tilkjennegitt hvorfor endringene ble utført og nødvendigheten av disse.

Telio versus NextGentel

På spørsmål om det var noen gnisninger mellom ansatte i Telio og NextGentel etter endringsprosessen var det uenighet i hvor store problemene var. Telio hadde ca. 100 ansatte, mens NGT hadde rundt 300, altså en til tre i forhold. Noen slet med følelsen av at det var dem mot oss. Virkelighetsoppfatningen og de geografiske forskjellene var stor i de to selskapene. Integrering og dekodning av organisasjonsspesifikke kulturforskjeller var også et tema. På dette tidspunktet gjentok problemstillingen seg med divergerende syn på problemenes alvorlighetsgrad mellom ansatte, teamleder og ledelse. Informant 2 mente at kulturskiftet var den største og vanskeligste overgangen. Når de to bedriftene skulle fusjonere ville samkjøringen mellom ansatte fra to forskjellige kulturer kunne bli en utfordring.

Avdelingsdirektøren var litt uenig med seg selv når han først påsto at det var blitt en homogen organisasjon på alle nivåer og at eventuelle kulturforskjeller var blitt løst på en konstruktiv måte via fortløpende diskusjoner og løsningsorientering. Så endret han synspunkt senere i intervjuet og sa at:” det vil alltid være litt sånn at to kulturer alltid vil jobbe mot hverandre, og slik vil det være i flere år fremover”.

Resultatet av spørsmålene som omhandlet hvorvidt det var knyttet utfordringer til kulturen i Telio versus NextGentel var samstemte. Informant 2 påpekte at det var

kulturproblemer i starten, men at det syntes å bli visket ut med tiden, og at det ikke lenger var rivalisering. Det var heller utfordringer knyttet til å lære hverandres rutiner og arbeidsoppgaver. Her var avdelingsdirektøren enig og mente at de to enhetene jobbet godt sammen, og at hvilket brand du jobbet for ikke hadde noen betydning for de ansatte.

Involvering av ansatte

Informantene fikk også spesifikt spørsmål om de ansatte ble involvert i avgjørelsene rundt omorganiseringen. Her var det store avvik i svarene fra informantene.

Informant 1 svarte at de ansatte hadde fått vært med en del i diskusjonen rundt avgjørelser, men at de viktigste avgjørelsene som struktur og strategi ble bestemt av ledergruppen. Informant 2 mente at de ansatte var blitt involvert lite:

Det meste har vært bestemt ifra ledelsen, deretter har de ansatte fått kommet med noen få innspill til mellomlederne og teamlederne, men det er klart at de har fått veldig klare retningslinjer på hva som skal gjennomføres og tidsfrister og den type ting.

Informant 3 var enda mer negativt stilt til dette spørsmålet og svarte et enkelt nei på om de ansatte var blitt involvert.

Han påsto videre at misnøyen som kom frem ble slått hardt ned på og ikke sendt videre til lederne på høyere nivå. ”Ansatte luftet misnøye på teamledermøter, men det ble slått veldig ned på med påstanden ”sånn er det bare”. Mine ledere føler jeg, ikke bringer vår misnøye videre til sine ledere osv.”.

Erfaring og kompetanse innen endringsledelse

Da alle lederne som ble intervjuet hadde god erfaring med endringsledelse og endringsprosesser fra tidligere, mente de at de var godt forberedt og at dette ikke hadde vært en endring man kunne ledet uten erfaring. Dette hadde gjort lederne klare på hva de skulle gjøre i forskjellige situasjoner, og hvordan de skulle oppføre seg. Og på spørsmål om tidligere erfaring svarte Informant 1 følgende:

”Dette er ikke noe du hopper på når du er helt uerfaren, da kan det lett gå galt. Viktig å ha erfaring, viktig med gode forberedelser, tenke gjennom alle situasjoner”.

Informant 2 var enig og svarte følgende:

Ja absolutt, jeg hadde litt ulike teamledere tidligere og der var det en ganske stor endring og det førte til at jeg trente meg opp, og det var nok en veldig tøff prosess som gjorde at denne her gikk greit, for jeg visste litt mer hva jeg hadde å forholde meg til og hvilken kamper jeg skal ta og hvilke jeg skulle la ligge og sånne ting.

Utfall av endringsprosessen

Når det kommer til resultatet av oppkjøpet var lederne godt fornøyd med hvordan det hele hadde endt.

Avdelingsdirektøren mente at kundene hadde fått det bedre ved at de har fått en organisasjon som er mer profesjonell og fått mer kunnskap og kompetanse som et resultat av denne endringen.

På de indre faktorene var det enighet blant lederne om at NextGentel har fått gode impulser fra Telio. Telio har kommet inn i en mer profesjonell organisasjon som er fremtidsrettet. Hele organisasjonen står sterkere mot endringer i markedet, og mot utfordringer fra andre bedrifter som prøver å komme inn på samme marked. For de ansatte skal det være bedre arbeidsvilkår, økning i kompetanse og kunnskap gjennom integrering på tvers av bedrifter og divisjoner. Etter hvert ble det også et godt arbeidsklima, som et resultat av hvordan ting ble håndtert.

Dette var informant 3 og 4 uenig i, og påsto at arbeidsklimaet i bedriften var blitt mye dårligere etter fusjonen enn det var før. Dette, på grunn av påpakning av arbeidsoppgaver de ikke ville ha. Forflytning av ansatte som ikke ville flytte og alt for mye arbeid per person. ”Det har blitt et tøffere arbeidsmiljø, og alle har fått mye mer å gjøre enn de burde.”. Dette gjenspeilet seg gjennom alle intervjuene ved at lederne var uenig med de ansatte om hvordan det hele var for de ansatte. De ansatte mente at fusjonen generelt hadde hatt et negativt utfall for de ansatte med tanke på klima, miljø og arbeidsoppgaver, mens lederne var generelt fornøyd med endringsprosessen over hele linjen. På spørsmål om hvem som var blitt berørt av endringene, var det generelt de samme svarene som gikk igjen. Alle avdelingene var blitt berørt, og det virket som om de hadde involvert alle, selv om det kanskje ikke hadde vært nødvendig. ”Alle har vært berørt av det, sånn at de har snudd og sett på alt som bør gjøres, og fort gjort unødvendige valg i tillegg.” sa informant 2.

5. Diskusjon

5.1 Innledning

I forbindelse med planer om omfattende endringer som en fusjon er, vil organisasjonene måtte gå gjennom flere faser. John Kotter (1995) har en åttestegsmodell, *create, build, form, enlist, enable, generate, sustain, institute* og Kurt Lewin teoretiserer tre viktige faser, *unfreeze, change, refreeze*.

To motsatte retninger som, teori O og teori E, henholdsvis det menneskelige aspekt, «O» og den andre, «E», behovet for å tjene penger (Beer, Nohria, 2000).

I hvilken grad kan det sies at ledelsen i fusjonen mellom Telio og NextGenTel har etterlevd, eller gjennomført fusjonen i henhold til disse teorier? Og særlig, men ikke eksklusivt, hvordan de har håndtert den viktige motstanden som oppstod.

I endringsprosessen som NGT og Telio har gjennomgått er dette et moment som kan synes tungt vektlagt. Det er i opptiningsfasen motstand vil kunne oppstå og de fleste problemstillinger vil kunne komme frem. Dette er den fasen som er sett på som viktigst innenfor endringsledelsesteorien. Bedriftens ansatte vil bli bragt ut av en balansert arbeidslivssituasjon og tvunget inn i ubalanse for om mulig gjenvinne den i den nye organisasjonsformen.

Fusjonen, mellom Telio og NextGentel, innebar omplassering og samlokalisering av de to forskjellige bedriftene, et lokalisert i Oslo og et i Bergen. Hvordan ble endringene håndtert på de to kontorene, og fulgte prosessen anbefalingene fra den teoretiske skisserte tilnærmingen? Er det samsvar mellom opplevd virkelighet blant de ansatte innbyrdes, uavhengig av nivåplassering i bedriften, eller er det store sprik her?

Det innsamlede datamaterialet vil danne grunnlag for denne diskusjonen.

5.2 Kontekst

Fusjon

I en fusjon mellom to organisasjoner er det i mange tilfeller selve fusjonen det er motstand mot blant de ansatte. Dette fordi de forstår at dette medfører konsekvensielle endringer. I denne fusjonen var dette ikke et problem ifølge informantene.

Som tidligere nevnt så er jobben med å forberede bedriften på endring en viktig del av en endringsprosess. Karl Weick (1995) hevder at det å fortelle om fremtiden er en av

ledelsens viktigste oppgavene i en endringsprosess, og de ansatte skal fortelles om hvorfor endringene skal gjøres. Det kan virke som om ledelsen har gjort nettopp dette når det kommer til fusjonen mellom Telio og NextGenTel. De har klart å skape et ønske om å føre bedriften videre, og at denne fusjonen er både riktig og viktig. Informant 2 som ble intervjuet hadde et likt syn på dette,

Ledelsen var ellers god til å informere om hvorfor fusjonen var riktig og viktig for organisasjonene, blant annet for å kunne være konkurransedyktig i fremtiden. Dette hjalp de ansatte til å tenke positivt om selve fusjonen og forstå bakgrunnen for det.

Telio hadde en sterk erkjennelse av at de kunne styrke omsetnings og produktomfanget med en overtagelse av det mye større selskapet NextGenTel, både for å kunne ta fordel i stordriftsfordelene som kom med NextGenTel, pluss at de så muligheter til å gjøre NGT mer profitabel enn de var på gjeldende tidspunkt. Dette var en av de viktige tingene å kommunisere med de ansatte, og det skapte et tydelig og positivt syn på fusjonen. På dette punktet var alle informantene tilsynelatende enig, så det hadde nok blitt gjort en god jobb med å kommunisere årsaken til oppkjøpet til de ansatte.

En interessant vinkling på denne fusjonen var at motstanden ikke oppsto før en stund etter at fusjonen fant sted. Når de reelle endringene ikke startet før tre år etter oppkjøpet, sannsynliggjør det at de ansatte ikke fullt ut forstod hva de i begynnelsen hadde stilt seg positiv til. Da det ble klart hvilke endringer som faktisk skulle gjøres, vokste motstanden raskt både på kontoret i Oslo og i Bergen.

Tiden før endringene, som i henhold til Kotters teori (1995) skal være opptiningen og klargjøringen av bedriften, var tydelig preget av utilstrekkelig informasjon, eller informasjon som ikke var tilpasset det faktum at det var en tidshorisont på tre år til selve endringen. Det kan være at ledelsen gav informasjon som ville gjøre de ansatte positive til fusjonen i gjeldende situasjon, men ikke realitetsbehandlet informasjonen. Dette vil i teoretisk betydning si at man ikke hadde tinet opp organisasjonen, men at denne prosessen, *unfreeze*, ble en plutselig realitet idet forandringene skulle implementeres.

Det kan være flere årsaker til at de ansatte ikke så alvorret i en fusjon når den ble bestemt. En av årsakene kan være at de ikke har forventet å bli berørt av endringene, en blanding av neglisjering av de kommende problemene, og en tidstilpasset kommunikasjon av drivkreftene til oppkjøpet fra ledelsen til de ansatte.

5.3 Drivkrefter

Drivkraften bak oppkjøpet var en mulighet til å kunne utvide, og samtidig bli en stor konkurrent innenfor markedene telefoni og bredbånd. Teorien om vekst som drivkraft omhandler livssyklusmodellen hvor en bedrift er i kontinuerlig, og nødvendig vekst. Når en bedrift når et bestemt utviklingsnivå, bør den endres for ikke å stagnere, både økonomisk og kulturelt. Man kan plassere oppkjøpet av NGT som en del av den veksten hvor bedriften fornyer seg selv. Samtidig kan denne fusjonen ses i relevans til *evolutionary theory* hvor kampen om knappe ressurser kan være årsaken. Oppkjøpet er på den måten en mulighet for Telio å skaffe seg flere strenger å spille på, og på den måten ha anledning til å tilpasse seg omgivelser og andre endringer raskere. Alle inntektsmuligheter er ikke basert på et enkelt produkt, noe som er faren ved sti-avhengighet, som er vanskelig å komme ut av hvis det skulle skje noe uforutsett som krever endring. Sti-avhengighet beskriver hvordan valg man skal foreta seg er begrenset på grunn av tidligere valg man har tatt innad i organisasjonen som fører til at man blir avhengig av å ta spesifikke valg (Mahoney, 2000). Dette kan være ekstremt viktig å komme seg ut av i et marked som er i kontinuerlig endring. De som er best egnet til å endre seg vil overleve, mens de som ikke har de samme mulighetene, risikerer å dø ut som følge av problemer med mangel på endring, som informant 2 sa ”vi befinner oss i et veldig tøft marked, rett og slett.”

5.4 Innhold

Kommunikasjon

Det ble etterhvert motstand mot fusjonen fra de ansatte ved begge kontorene. Motstanden som oppsto i Oslo inntraff som en reaksjon på usikkerheten om hva som skulle skje med Telio sin avdeling. Informasjonen som ble formidlet var at bedriften skulle flyttes til Bergen, for å samlokalisere med NGT. Motstanden som oppsto i

Bergen, gikk mer på usikkerhet til flere aspekter ved endringene.....eksempel, som informantene mente kom av for dårlig kommunikasjon og lite informasjon.

Ut fra datamaterialet, kan man undersøke hvorvidt informasjonen som ble gitt var adekvat for å kunne løse opp bedriftskulturen, og gjøre den i stand til å møte de endringer, det Kotter kaller *change*, som var nødvendig. I Telio var det ca. 100 ansatte og i NextGenTel ca. 278. Det er naturlig å anta at vil være et stort antall ansatte som vil tolke den informasjonen som ble gitt i relasjon til sin egen situasjon. Eksempelvis lån på hus, barn i barnehage, samboerskap og en rekke andre hindringer for å skulle kunne akseptere f eks flytting til Bergen. Man kan jo også anta at ledergruppen hadde sine divergerende premisser for å gi ut informasjon på de ulike tidspunktene. Dette kan være både bevisste og ubevisste premisser. Ledelsen selv ville jo også være utsatt i en fusjon.

Ifølge både Kotter og Lewin er motstand noe som oppstår i begynnelsen av en endring, altså i *inferere* fasen. Lewin arbeidet ut fra dette en teori om hvordan man kan lykkes med gjennomføringen av denne første fasen i endringen, med hensyn på motstand. Hans teori om sosiale kraftfelt, tilsier at individer og sosiale systemer søker mot stabilitet, og at ledelsen må gjøre drivkreftene for endring sterkere enn motstanden, enten ved å redusere motstanden eller styrke drivkreftene.

5.5 Prosess

Bakgrunn for motstand

Ved avdelingen i Oslo var fokus på reduisering av motstand. Inntil det ble konstatert at avdelingen skulle flyttes til og samlokaliseres i Bergen, var det positiv innstilling blant de ansatte. Etter dette oppsto det tilsynelatende en motstand blant dem som stilte seg negativ til endringene. Dette virket logisk siden det ville medføre at de ansatte enten måtte flytte med avdelingen til Bergen, eller slutte. Ifølge informant 5 var denne motstanden ikke synlig aktiv, men ble ytret i korridorer og på lunsjrom. Disse holdningene virket sakte, men sikkert ødeleggende på arbeidsmiljøet. Det ble stilte kritiske spørsmål til ledelsen på om dette var nødvendig og om dette ikke kunne gjøres på en annen måte. Og, som avdelingsdirektøren sa, så kunne dette vært unngått, om man hadde hatt tilstrekkelig kommunikasjonskompetanse, noe ledelsen jo faktisk hevdet at de hadde. Det var åpenbart en diskrepans mellom opplevd virkelighet hos ledelsen og den reelle virkelighet ute i organisasjonen. Flere av informantene ga

også, så og si i samme setning, divergerende svar på kvaliteten i denne informasjonen, kanskje i et ønske om å bevare lojaliteten til bedriften, kontra det de egentlig opplevde.

Håndtering av motstand

I denne fusjonsprosessen er det jo også slik at økonomiske interesser vil veie tyngre enn protester fra ansatte. I en organisasjon livsløp er det nødvendig å gjøre bedriften mer smidig og mer i stand til å møte virkelighetens konkurransemessige krav, og dette ble nok i større grad underkommunisert i de to bedriftene. Med hensyn til «E» og «O»-teorien, vil de økonomiske interessene være en nødvendig del av en prosess, men faren kan være at man i overveiende grad tror at dette er viktigst og da som følge av det glemmer at kompetansebedrifter som Telio og NextGenTel er helt avhengig av sitt nøkkelpersonell, noen av disse ville kanskje ikke flytte til Bergen. Det hadde derfor kanskje vært en tanke at de ikke hadde gjennomført samlokaliseringen til Bergen med en gang, men opprettholdt et Oslokontor i en periode for å senere kunne utfase det.

Denne motstanden kan så sies å være passiv, noe Coetsee (1991) kategoriserte som fase 2. Dette fordi motstanden ikke var åpenlyst aktiv og heller ikke skapte stor blest rundt endringene som skjedde. Ledelsen løste dette ved å hjelpe de ansatte til ny jobb, og at de hadde oppfølgingsmøter med alle ansatte. Dette gjorde at motstanden ble mindre etter hvert som endringen nærmet seg. Samtidig førte dette til at de ansatte gjorde en god innsats helt til nedleggelsen av avdelingen i Oslo.” Jeg synes de fleste gjorde en ganske god jobb ved å avslutte med stil.” uttalte informant 1 om de ansatte i Oslo.

Håndteringen av motstanden kan ses på som et forsøk på å implementere ideene i relasjon til Lewins fase 1, hvor man må gjøre drivkreftene sterkere enn motstanden for å kunne lykkes med denne fasen. Enkelte aspekter indikerer at man langt på vei lyktes med dette i Oslo, selv om enkelte ikke gikk frivillig.

Ved kontoret i Bergen var endringene og motstanden en større utfordring enn i Oslo. Dette var fordi det var større aktivitet og flere ansatte her. Muligheten for at det skulle komme nye ansatte fra Oslo til Bergen, skapte naturlig nok usikkerhet hos de ansatte om hvordan dette ville bli håndtert. Man så fra ledelsens side store

utfordringer med håndteringen av kulturforskjeller og potensielle intriger mellom Telio og NGT ansatte.

Som nevnt for utfordringene i Oslo, ble det gjort forsøk på å dempe motstanden, for å kunne aktivere en positiv forståelse av nødvendigheten av sammenslåingen. Ved å være proaktiv, med tanke på informasjon og kommunikasjon med de ansatte, mente ledelsen å ha hindret motstanden i å få fotfeste i Bergen. Informant 1 nevnte ingenting om motstand i Bergen når spørsmålet ble stilt under intervjuet. Informant 2 var imidlertid kun til dels enig i dette. Han kunne bekrefte at ledelsen hadde vært proaktiv med tanke på å avkrefte blant annet rykter og spekulasjoner i starten av fusjonen, men at dette ikke hadde vært tilstrekkelig for å dempe usikkerheten. Bedriftene hadde til dels mange unge ansatte på relativt usikre ansettelsesengasjementer og de ville derfor, naturlig nok, ikke tilkjenne sine synspunkter i offentlige fora. Her var det åpenbart en forskjell mellom ledelses opplevelse av hva som rørte seg i bedriften og de øvrige ansatte.

Ifølge teorien til Beer og Nohria (2000) rundt håndtering av motstand, vil man ved strategi E bruke makt til å tvinge gjennom endringene. Noe som samsvarer med Lewins teori i fase 2, hvor man skal tvinge gjennom endringer hvis det fortsatt er motstand etter opptiningsfasen. Teori O derimot vil fokusere på å redusere motstand i opptiningsfasen hvor man prøver å gjøre organisasjonen endringsvillig gjennom god kommunikasjon og informasjon til de ansatte. Dette er et forsøk på å gjøre drivkreftene større enn motstanden. Dette mener Lewin er viktig for å kunne få en suksessfull endringsprosess. I Bergen kan det virke som at man har gått ut med et håp om å følge teori O, ved å gi ut informasjon og være proaktiv i håp om å få med seg de ansatte og samtidig gjøre dem endringsvillig. Det virker dog som om ledelsen i Bergen vek fra dette når de så at dette ikke fungerte. De gikk derimot over på en hard strategi E som tilsier at endringer skal tvinges gjennom ved bruk av makt. Dette blir bekreftet av de ansatte. Informant 2 henviste til strenge retningslinjer som måtte følges, og strenge tidsfrister som måtte overholdes. Informant 2 var og forholdsvis positiv til endringene. Det er essensielt ved strategi E, at man får med seg alle mellomledere. Dette må om nødvendig gjøres med bruk av makt, ved å bruke bedriftens styringsrett. Hvorvidt makt er et suksesskriterium er usikkert. I det kortsiktige perspektivet vil det kanskje være ønskelig, men det kan virke ødeleggende

på lengre sikt, og kan resulterer i ødelagte relasjoner, mistenksomhet og fravær av tillit mellom ledelse og ansatt. Informant 2 hadde forståelse for hva de ansatte mente når de ikke var fornøyd med hvordan gjennomføringsfasen ble håndtert.

I Oslo derimot, kan det se ut som om strategi O er forsøkt brukt for å gjøre de ansatte mer arbeidsvillige mot slutten. Dette ville ikke dette være relevant, da de ikke skulle jobbe videre på arbeidsplassen. Produktiviteten kunne jo gå drastisk ned hvis de ansatte i Oslo ble demotivert og denne eventuelle tilstanden skulle vare i tre år, helt til samlokaliseringen ville være et faktum. Så motivet kan fort være den samme som i strategi E, det økonomiske. Det kan synes som god håndtering av de ansatte ville motivere disse til å gjøre en god innsats for bedriften selv om de visste at de ikke skal jobbe der lenger. Dette kan sees i sammenheng med Normativ oppslutning som oppstår på bakgrunn av at de ansatte føler en form for gjeld til bedriften. Dette på grunn av at når bedriften stiller opp for den ansatte, stiller den ansatte opp for bedriften. Det ble således tilrettelagt for at de som ikke skulle bli med til Bergen ikke skulle føle usikkerhet med hensyn til hva som ville skje med dem etter at de hadde sluttet. Det ble blant annet lagt ned betydelige resurser i å skaffe dem nye jobber. Dette kan ha ført til at de ansatte følte de skyldte bedriften å gjøre en god innsats mot slutten, og være svaret på hvorfor motstanden minket jo nærmere samlokaliseringen nærmet seg i Oslo.

Dette samsvarer med drivkreftene for å kjøpe opp NGT. For mulighetene for å øke avkastning var en av grunnene til oppkjøpet. Ifølge Teori E, er økonomi det som står øverst på prioriteringslisten når endringer skal utføres, og avkastning står i fokus.

Denne måten å styre endringen på skapte mye usikkerhet i Bergen.

På den ene siden så virket avdelingsdirektøren veldig positiv til hvordan de hadde gjennomført endringene med hensyn til de ansatte. Dette med bakgrunn i at det for ledelsen ikke hadde vært åpenlys misnøye eller motstand blant de ansatte i Bergen. På den andre siden så virket det ikke som om de ansatte var særlig fornøyd med tingenes tilstand og de var heller usikker på hva ledelsen ville gjøre. «Mange av dem, også de som ikke var organisert, konsulterte meg ofte om tingenes tilstand» sa informant 5. Dette kan være et resultat av at ledelsen så på endringene som godkjent og suksessfull. Resultatet for dem var høyere avkastning, større grad av effektiv drift og

fornøyde ansatte. Men som Beer og Nohria påpeker, så kan bruken av kun en strategi føre til utilsiktede konsekvenser for bedriften. Datamaterialet viser at for de ansatte har den nye styringsformen ført til et mye tøffere og dårligere arbeidsmiljø og klima.

Involvering av ansatte

I både Kotter og Lewin sine teorier om suksessfulle endringsprosesser, er involvering av de ansatte ofte nevnt. Dette går igjen i flere av fasene og er en viktig del av både klargjøringen av bedriften og gjennomføringen.

Kotter hevder at involvering av de ansatte vil redusere usikkerheten, og samtidig øke viljen til endring, noe som vil redusere motstanden. Dette er noe av det samme som Nohria og Beer er inne på når de hevder i Teori O at man må sette kulturen i organisasjonen i stand til å lære av sine erfaringer og at dette er en nøkkelfaktor i en bedriftens videre suksess. Det kan stilles spørsmål, i henhold til det innsamlede dataunderlaget hvorvidt det nye NextGenTel i tilstrekkelig grad har tatt hensyn til dette i sin fusjonsstrategi.

I behandlingen av de ansatte i mitt forskningsobjekt, sa avdelingsdirektøren at de ansatte var blitt involvert i avgjørelser, mens struktur og strategi er valgt av ledergruppen. Dette var ikke de andre informantene enig i. Informant 2 mente at de ansatte ikke var blitt involvert i noe som var viktig eller relevant for selve endringene, mens informant 4 ikke kan huske å ha fått komme med innspill av betydning, bortsett fra muligheten for å kunne bytte produktene han skulle selge og fronte.

Dette kan være en av grunnene til at usikkerheten var såpass stor som den var.

Grunnen til at Kotter mener at dette er viktig for å forhindre motstand, er at de ansatte vil da vil få en rolle i endringen, medeierskap (1995). Dette kunne skape en følelse av, både mestring og positivitet ovenfor prosessen. Coch and French (1948) viserte det samme gjennom sin forskning på endringen i en bedrift, at involvering av de ansatte i planleggingen av endringer, og i utførelsen kan fjerne all motstand til endring. Dette kan være et unntak, men det viser at involvering kan gi store utslag på motstand hvis det håndteres riktig.

At de ansatte ikke følte seg involvert i akkurat denne prosessen kan ha skapt unødvendig usikkerhet, som var en av de største årsakene til motstand ved avdelingen i Bergen. Som tidligere nevnte Strategi O innebærer involvering på alle nivå, noe som er det stikk motsatte av hva som var tilfelle her. Dette har flere trekk som stemmer

overens med strategi E som, i bunn og grunn, er topdown, hvor mellomledere og ansatte ikke blir involvert.

Hvis man skal sammenligne med avdelingen i Oslo, så var det ingen synlig usikkerhet der, siden de fikk mye informasjon, og at det var tett oppfølging av de ansatte. De ansatte ble kanskje ikke involvert i avgjørelser, men de ble involvert i prosessen.

Dette kan ha ført til en positiv holdning mot ledelsen, og ikke til usikkerhet om hva som skulle skje, da alt ble tidlig avklart. Her viser det en blanding mellom Strategi E og O, hvor motivet blir hentet fra strategi E, økonomi, mens fremgangsmåten blir hentet fra strategi O, hvor de ansatte blir involvert.

Kotter sin forskning på årsaker til motstand viser fem årsaker som er gjennomgående i de fleste caser han har jobbet med (1996). Kotters årsaker er alle blitt nevnt som bakgrunn til motstand i denne endringsprosessen. De ansatte har hatt frykt for jobben, ikke skjønt hvorfor enkelte endringer er gjort, frykt for å få flere arbeidsoppgaver og generell usikkerhet. Dette er årsaker som burde kunne vært forutsett siden disse går igjen. Det ble også påpekt at ledelsen hadde kunnskap om organisasjonsendring, noe som kan forklare kommunikasjonsgangens problemstillinger. Ledelsen så alt fra et bestemt ståsted, som ble definert som virkeligheten. Avdelingsdirektøren påpekte at det var deler av planleggingen som kunne blitt gjort bedre, men unngikk spørsmålet om konkretisering. Ut fra data og teori, er det mulig at det er denne delen som er blitt neglisjert i planleggingen. For selv om informant 2 mente det var blitt gjort proaktivt arbeid med deler av informasjonen som ble gitt ut, hadde ikke dette ført til at usikkerheten blant de ansatte var blitt mindre. Planleggingen av kommunikasjon og informasjonsutlevering kan ha vært kraftig undervurdert, og ledelsen kan ha trodd at dette ikke var en viktig fase, noe som ifølge, blant andre, Karl Weick (1995) er en av de absolutt viktigste oppgavene til ledelsen under en endring.

Erfaring og kompetanse innen endringsledelse

Erfaring i endringsprosesser er ifølge Beer og Nohria (2000) veldig viktig for de utøvende endringsagentene i Strategi E, hvor det primært er ledelsen, eller særlig eierne, som er pådriverne til endring, og som styrer alt, altså toppstyrt endring.

Videre er det essensielt i strategi E å hyre inn eksterne konsulenter som hjelp der det skulle være behov for det, noe som også ble gjort.

Lederne som ble intervjuet hadde alle uformell kompetanse gjennom tidligere erfaring, blant annet fra da NGT ble kjøpt opp av TeliaSonera i 2006.

«Ledererfaring har de alle, dette kan gjøre at de tror de vet hva som er de rette tingene å gjøre», mente informant 2. Han mente han visste hvilke kamper han skulle ta og ikke ta. Hvor viktig det er å vite hva man skal fokusere på bunner i gode forberedelser, muligheten og viljen til å se ting fra forskjellig synsvinkel, noe som kanskje ikke har vært tilstrekkelig gjennomført her. Dette viste seg jo å stemme, da de ansatte ikke var enig i de endringsgrep som ble tatt. Erfaring med endring kan gi lederne kunnskap som kan gjøre valg enklere ut fra erfaring. Dette sa informant 2 var tilfelle da han brukte sin erfaring til å gjøre valg om hvilke kamper han skulle ta, og hvilken han skulle la ligge. Avdelingsdirektøren sa at ledergruppen hadde brukt sine erfaringer til å skape et team som var sterke til å kunne stå opp for endringene.

Kotters fase to av en endringsprosess går ut på nettopp dette, å skape et lederteam som sammen kan lede endringene. For å styrke gruppen ytterligere er det vist at det å søke ekstern hjelp kan styrke ledergruppen. Dette kan være for å få et syn på organisasjonen som kan kaste lys over saker som ledelsen har oversett, eller har sett på. Dette går igjen i Beer og Nohria sin Strategi E, som mener at eksterne konsulenter er viktig for å kunne bistå med hjelp der hvor ledelsen ikke nødvendigvis er like dyktig. Problemstillinger rundt innleide konsulenter er at de ofte er betalt av ledelsen og har derfor en tendens til å lene seg mot deres syn og virkelighetsforståelse.

Avdelingsdirektøren mente at den eksterne hjelpen de hadde fått fra konsulenter et helt år i forveien hadde vært essensiell for å kunne planlegge og koordinere endringene, og at denne hjelpen var uvurderlig. Samtidig hadde de fått hjelp av både fagforeninger, verneombud og arbeidsmiljøutvalg til å bistå i planleggingen i tillegg til å sikre de ansattes rettigheter. Det ser ut til at de ansattes rettigheter har blitt ivaretatt i relasjon til arbeidsmiljølovens bestemmelser, men at det har vært tilfeller hvor de ansatte har blitt flyttet uten å ha blitt rådspurt og heller ikke har hatt et ønske om det. En arbeidsgivers styringsrett gir vide fullmakter til endring og i enkelte tilfeller er det anledning til å flytte ansatte inn i stillinger de primært ikke ønsker. Dette har medført bytte av oppgaver som ikke har vært ønskelig for den ansatte og resultert i vedlikehold av negative holdninger i bedriften.

6. Konklusjon

6.1 Innledning

I dette kapittelet vil det bli trukket en konklusjon i relasjonen diskusjon og teori. Den gitte problemstillingen i oppgaven skal besvares, og ulike forhold med særlig betydning for konklusjonen vil bli trukket fram

6.1.2 Drivkrefter

Det er i denne undersøkelsen en svak korrelasjon mellom drivkrefter og resultat. I hvilken grad drivkreftene har en betydning for resultatet er usikkert, med bakgrunn i de innsamlede data. Forskningen viser derimot at det som driver bedriften mot endring vil ha en betydning for de valgene man tar som leder, og hva man fokuserer på.

6.1.3 Involvering av de ansatte

Det var tydelig gjennom intervjuene med de ansatte at de ikke følte seg involvert. Der både Kotter (2002), Lewin (1997) og Coch og French (1948) mener det er essensielt å inkludere de ansatte for å få et vellykket utfall, har ledelsen gjennom denne endringen unndratt de ansattes mulighet for å kunne påvirke det endelige resultat. Dette har ført til at de ansatte har følt seg underkjent og at deres meninger ikke betyr noe. Om sterkere inkludering av ansatte ville forandret resultatet gir intervjudataene liten informasjon om. Men sammenlignet med tidligere nevnte ledelsesteorier, hvor inkludering av ansatte er en essensiell måte å redusere motstand på og å skape oppslutning til endringene, kan man konkludere med at denne håndteringen har hatt innvirkning på resultatet gitt at de ansatte har fått en negativ vinkling til endringen. Konsekvensen av dette er en arbeidsstokk preget av usikkerhet og motstand.

6.1.4 Håndtering av motstand

Gjennom gitt problemstilling var hensikten å finne ut om håndtering av motstand fra ledelsen hadde en innvirkning på resultatet. Ifølge teori, vil håndteringen av denne motstanden ha stor betydning for hvordan de ansatte i en organisasjon oppfører seg etter endt prosess, eller i *refreeze* fasen.

Forskningen viste at det var utbredt motstand innad i organisasjonen. Motstanden var passiv men den skapte negativ substrømninger. Beer og Nohria (2000) konkluderte i sin forskning med at utførelsen av en ren E eller O strategi vil føre til produksjonsnedsatte resultater i lengden. Ved avdelingen i Bergen ble det tydelig brukt en ren E strategi hvor endringer ble gjennomført med makt og de ansatte ble gitt strenge retningslinjer og tidsfrister. Måten endringene ble tvunget gjennom på samsvarer med Lewins fase 2, men ikke fase 1.

Denne styringsmåten for gjennomføring av endring kan gi raske resultater i form av større avkastning og raskere resultater, men de ansatte har tydelig blitt oversett gjennom endringen, og dette har ført til en negativ tendens over tid.

De ansatte har blitt pålagt mer arbeid, det er skapt en sterkere grad av usikkerhet med henhold til fortsatt ansettelse i bedriften og det har blitt et tydelig dårlig og tøffere arbeidsmiljø. Dette kan tyde på at lederne ikke har tenkt langsiktig nok når de har brukt nettopp denne strategien. Ledelsens fokus har i stor grad vært på sikre økt produksjon og omsetning, trimme organisasjon til en mer effektiv enhet, samtidig også ivareta og eiernes interesser. Det virker som om dette er ledergruppens sterkest og viktigste parameter. De ansattes medvirkning og forståelse for dette har de tilsynelatende ikke hatt like sterkt ønske om å vektlegge.

Datamaterialet som er samlet inn, sett sammen med valgt teori, konkluderer med at en ledernes håndtering av motstand har hatt en viktig innvirkning på resultatet av en endringsprosess.

6.1.5 Erfaring

Når det gjelder erfaring i endringsprosesser, er det ett funn som står ut. Det er hvordan ledere bruker tidligere erfaring for å lede den nåværende endringsprosessen.

Informant 2 uttalte at han hadde positive erfaringer til tidligere endringer, og brukte den erfaringen på hvordan han skulle agere på forskjellige utfordringer. Lederne som ble intervjuet hadde bare positive erfaringer med tidligere endringer, og dette kan ha ført til at de var positivt innstilt til akkurat denne. Det ser derfor ut til at tidligere antatt erfaringer kan føre til at man får samme innstilling til den neste endringen, enten den er positiv eller negativ.

Negative erfaringer kan derimot føre til at man blir negativ til nye endringer og at viljen til endringer ikke er like sterk. Erfaringene kan allikevel gi essensiell læring som kan anvendes til å håndtere tilfeller av lik art.

Når det kommer til personlige utfordringer knyttet til endringen, er det kampen om å få alle med på laget som er størst. En persons erfaring i relasjon til en hendelse vil ikke nødvendigvis være relevant for en annens opplevelse av den samme hendelsen. Det å skulle få de ansatte til å ville gjøre en god innsats, selv om de frykter for sin egen jobb, eller vet at de skal miste jobben, krever nok et erfaringsgrunnlag som er mer omfattende enn det det kan synes å ha vært i denne fusjonen. På mellomledernivå var den største utfordringen å ikke kunne svare de ansatte når de ville ha informasjon. Det å ikke få svar fra sine ledere og dermed ikke kunne gi svar til sine ansatte hadde gjort endringen tøffere. Erfaring kan sies å ha en betydning for valgene man tar og hvordan man oppfører seg som leder og vil dermed indirekte ha en betydning for resultatet.

6.2 Oppsummering

Endringsledelse viser seg å være en av de vanskeligste organisasjonsmanøvrer en leder, eller et lederteam kan begi seg inn på. Gitt alle variabler i den forretningsmessige og den humanproblematiske sammenstilling viser det seg sjelden at fusjoner kan sies å lykkes 100% prosent, på tross av at de siste 100 årene har vært forsket intensivt og mangefasettert på dette omfattende området. Fagfeltet har vært gjenstand for utallige teorier om organisasjonsteoretisk og psykologiske grep en leder eller et team kan ta. Det viser seg ofte at menneskets særegne evne til å skjule virkelighetens sannheter og ikke tillate åpne kanaler og fri informasjonsflyt mellom de forskjellige impliserte, leder, mellomledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte, er omfattende. Leder ser bedriften fra sin og sine eieres side og går derved glipp av synsvinkler som kunne medvirke til at bedriften ville kunne ha mulighet til å utvikle seg i mer produktiv retning. Ansatte tør, vil, eller settes ikke i stand til å medvirke konstruktivt, i frykt for at det de sier vil kunne oppfattes negativt. Konsekvensen vil medføre manglende avansementsmuligheter eller i verste fall bortfall av fornyet kontrakt eller utfrysning av organisasjonen ved omplassering til andre og mindre betydningsfulle og ansvarsfulle oppgaver. Dette fører i mange tilfeller til stor mangel på samkjøring mellom ledelsens drømmemål og de ansattes mulighet til å

gjennomføre og oppnå disse målene. IKT-systemer som ikke fungerer, feil person ved enkelte oppgaver og manglende kunnskap om stabens reelle kompetansenivå. Kravet til en leder vil som konsekvens av dette, være særdeles krevende. Ofte vil lederen mangle egenskaper i enkelte av prosessens vitale ledd, noe som kan ha fatale følger for bedriftens utviklingsmuligheter, og de ansattes videre eksistens i organisasjonen. Undersøkelsen og intervjuene viste med all tydelighet at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene ikke fungerte optimalt, og kanskje vil dette bli mer synlig etter hvert som organisasjonen utvikler seg over tid. Bedrifter eksisterer i korte og lengre tidshorisonter, og det gjelder for en leder å kunne vurdere en situasjon i begge disse perspektivene. Ut ifra funn som er gjort gjennom denne studien, er det grunn til å si at en leder har en betydelig innvirkning på utfallet av en endringsprosess, og at håndteringen av motstand er en stor del av dette.

7. Referanseliste

- Argyris, Schön. 1974. *Theory in practice. Increasing Professional Effectiveness.* Jossey-Bass. San Francisco.
- Bakken, Jonas B. 2012. ”Skal slå Teliasonera med titalls millioner”. *Dagens Næringsliv*, 20. Desember. Hentet 15. Februar 2016.
<http://www.dn.no/teknologi/2012/12/20/skal-sla-teliasonera-med-titalls-millioner>
- Beer, Nohria. 2000. *Cracking the code of change. Harvard business review.*
- Coch, Lester, og John R. P. French. 1948. *Overcoming Resistance To Change.* *Human Relations*, 1:512-532.
- Coetsee, L. 1999. *From Resistance to Commitment. Public Administration Quarterly*, Vol. 23:204-223.
- Hennestad, Bjørn W., Øyvind Revang, i samarbeid med Fred Strønen. 2012. *Endringsledelse og Ledelsesendring.* 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Herscovitch, L. Og J.P. Meyer. 2002. *Commitment to Organizational Change: Extension of the Three-Component Model.* *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87:474-487
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2. Utgave, Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og Endringsledelse.* 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jones, Gareth R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change.* 7. Utgave. Edinburgh Gate: Pearson Education
- Kotter, John P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* Harvard business review press, March/April:59-67
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change.* Harvard Business School Press. Boston.
- Kirknes, Leif Martin. 2012. ”Telio vil slanke NextGentel”. *ComputerWorld*, 20. Desember. Hentet 15. Februar 2016.
<http://www.cw.no/artikkel/telekom/telio-vil-slanke-nextgentel>
- Lewin, K. 1997. *Resolving Social Conflict and Field Theory in Social Science.* American Psychological Association. Washington.
- Mahoney, J. 2000. *Path dependence in Historical Sociology.* *Theory and Society*, Vol.29:507-548.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations.* Prentice Hall. Englewood Cliffs.

Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og Mangfold*. 2. Utgave. Fagbokforlaget

Stangeland, Terje Kato. 2008. *Endringsledelse*. Human Management. Hentet 21. Februar 2016.
<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>

Thagaard, T. 2002. 2. Utgave. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Van de Ven, A.H., og M.S. Poole. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20:510-540

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social And Economic organization*. 1.Utgave. New York: The Free Press

Weick, Karl. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage. Thousand Oaks

Vedlegg
Intervjuguide

	Spørsmål
Oversikt og Kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken rolle du har I NextGentel/Telio og hvilken bakgrunn du har? - Hvilken rolle hadde du I denne fusjonen som NextGentel og Telio har gått gjennom?
Drivkrefter	<ul style="list-style-type: none"> - Hva var drivkraften for å kjøpe opp NextGentel fra TeliaSonera? - Hva var motivet for oppkjøpet?
Innhold	<ul style="list-style-type: none"> - Etter Telio kjøpte opp NextGentel, var det behov for å utarbeide ny struktur for å innarbeide NextGentel I konsernet? - Er ledelsen sentralisert eller desentralisert I forhold til NextGentel? - Hvilken betydning har denne endringen hatt på de ansatte og lederne I NextGentel ? - Hva var konsekvensene av oppkjøpet? - Dere valgte å beholde NextGentel som merkenavn, hvorfor?
Prosess	<ul style="list-style-type: none"> - Er NextGentel ferdig med endringene som er gjort og forventet gjort etter oppkjøpet, eller er det fortsatt pågående endringer? - hvor mange år er et snakk om? - Hvor mange avdelinger har vært berørt av oppkjøpet? Og hvis flere, hvilke avdelinger? - Har endringen vært delt inn I konkrete faser? - Var oppkjøpet og endringene dette vil medføre godt planlagt? Ble planen fulgt eller var det avvik? - Har de ansatte vært involvert I endringen eller har alle endringer vært bestemt av ledelsen? - hvordan var informasjonen og kommunikasjonen med de ansatte i de ulike fasene? - Ble fagforeningen involvert I prosessen? Og i så fall hvordan? - Hvordan tror du prosessen har vært for de ansatte? - Har dere møtt på motstand blant de ansatte? Hva var bakgrunnen for dette? - Hvem var det som ytet motstand, kom det fra ledere eller ansatte? - Hva var bakgrunnen for motstanden som oppstod? - Ble motstanden håndtert? Og i så fall; hvordan ble dette gjort? - møter dere fortsatt på utfordringer knyttet til NextGentel versus Telio? - hvis ja; hva er grunnlaget for at disse utfordringene er tilstede? - Har denne prosessen gått utover driften i NextGentel eller Telio?

	<ul style="list-style-type: none">- Er samarbeidet mellom NextGentel og Telio godt?- Hvordan har utfallet vært av denne prosessen?- Er det tegn til mistillit ovenfor ledelsen?- Hva har vært dine utfordringer i denne prosessen?- Har du tidligere erfaring med endringsprosesser?
--	--