

# Kommunikasjon og motivasjonens påvirkning på endringsprosessen

En kvalitativ casestudie

EIRIK OLSEN & KIRSTEN BERG SYDVOLD

VEILEDER

Knut Erik Bonnier

**Universitetet i Agder, 2020**

Handelshøyskolen UiA

Fakultetet for teknologi og realfag

Master



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2020 ved Universitet i Agder, som en del av studieløpet industriell økonomi og teknologiledelse (INDØK). Arbeidsomfanget til masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng, og er skrevet i samarbeid med Repstad Anlegg.

Vi har en interesse for utviklingen av samfunnet og hvordan bedrifter kontinuerlig må tilpasse seg omgivelsene. I slike endringsprosesser var det følelsen til den enkelte som fanget fokuset vårt. Arbeidet med oppgaven har gitt oss en bedre forståelse for hvordan ansatte kan føle seg i en endringsprosess, og hvilke tiltak som kan være med på å gjøre prosessen enklere. Dette har vært en stor læringsprosess, og er noe som kommer godt med videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en takk til Repstad Anlegg, som ga oss denne muligheten. De har gjennom intervjuer gitt oss god innsikt og informasjon som har vært med på å forme oppgaven. Videre ønsker vi å takke vår veileder, Knut Erik Bonnier som har hjulpet oss med gode og hjelpsomme tilbakemeldinger. Til slutt ønsker vi å takke spesialist innen endringsledelse og lederkommunikasjon Tor Berntsen. Han har gjennom en samtale gitt oss verdifull erfaringsbasert innsikt, som har kommet godt med i oppgaven.

Grimstad, 21 mai 2020.

*Eirik Olsen*

---

Eirik Olsen

*Kirsten B. Sydvold*

---

Kirsten Berg Sydvold

## **Sammendrag**

Samfunnet er under kontinuerlig utvikling, og organisasjoner er nødt til å tilpasse seg denne utviklingen for å opprettholde et konkurransefortrinn. Litteraturen viser til at endring kan medføre både usikkerhet og motstand innad i organisasjoner. For å motvirke dette er det viktig at ledere tilegner seg kunnskap om hva som skal til for å få ansatte med på endringer. Forskning viser at kommunikasjon og motivasjon kan ha stor betydning i denne sammenheng. Vi har derfor i denne studien kartlagt hva de ansatte i en bedrift oppfatter som viktig for dem i en endringsprosess. Formålet med studien er å gi ledere innspill på hvilke faktorer og konkrete tiltak som har betydning for kommunikasjon og motivasjon hos de ansatte i en endringsprosess. For å kartlegge dette har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie i en av Sørlandets største anleggsbedrifter. I tillegg har vi vært i samtale med en spesialist innen endringsledelse og lederkommunikasjon. Vi har valgt en abduktiv tilnærming og det er utviklet et teoretisk rammeverk som er lagt til grunn for diskusjonen.

Det konkluderes i denne studien med at en kombinasjon av muntlig og skriftlig informasjon er viktig for å unngå misforståelser i en endringsprosess. Ansatte har ofte ulik bakgrunn og kunnskap. Dette kan lede til misforståelser mellom de ansatte. Studien viser også at det er viktig å skape en følelse av eierforhold hos de ansatte gjennom involvering. Dette kan gjøres gjennom å tidlig kommunisere hvorfor endringen er nødvendig og hvilken påvirkning eller konsekvenser endringen vil få for den enkeltes arbeidssituasjon. Ved å være åpen for debatt og ansvarsfordeling, konkluderes det med at de ansatte vil føle større forpliktelse til å gjennomføre endringen.

## Summary

Society is in continuous change, and organizations need to adapt to this development to maintain a competitive advantage. Literature indicate that change can lead to both uncertainty and resistance within organizations. To mitigate this, it is important that managers acquire the knowledge needed to get employees involved in the process of change. Research shows that communication and motivation can be of great importance in this regard. In this study we have investigated what employees in a business feel is important in the face of changing working conditions. The purpose of this study is to provide managers with input regarding which factors and specific measures that are important for communication and motivation among employees in a process of change.

To illustrate this, we chose to conduct a qualitative case study of one of the largest construction companies in Sørlandet. Additionally, we have spoken with a specialist in change management and management communication. We have chosen an abductive approach and created a theoretical framework that will be the basis of our discussion.

Based on our findings, we suggest that a combination of oral and written information is important in order to avoid misunderstandings in process of change. Employees often come from different backgrounds, and have different types of knowledge, this can lead to misunderstandings between employees. The study also shows that it is important to create a sense of ownership for employees through involvement. This can be done by giving employees early explanation regarding why change is needed and how this will affect the employee's work conditions. By being open to debate, and sharing responsibilities, it is concluded that employees will feel a greater commitment to the implementation of change.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Summary .....	iv
Figurliste.....	vii
Tabelliste .....	vii
1 Introduksjon.....	1
2 Case studie .....	2
3 Teori .....	3
3.1 Endringer i Organisasjoner .....	4
3.2 Motstand mot endringer .....	6
3.3 Kommunikasjon av endringer .....	9
3.3.1 Kommunikasjonsproblemer.....	9
3.3.2 Kommunikasjonens påvirkning på den individuelle og som gruppe .....	11
3.3.3 Kommunikasjonsforbedringer .....	11
3.3.4 Kommunikasjonskanal .....	14
3.3.5 Den samskapte læringsmodellen og Illeris modell .....	15
3.3.6 Oppsummering av kommunikasjon.....	19
3.4 Motivasjon .....	20
3.4.1 To faktors teorien.....	20
3.4.2 Maslows behovspyramide .....	22
3.4.3 Involvering .....	23
3.4.4 Belønningssystemer .....	23
3.4.5 Forventningsteori.....	25
3.5 Forskningsmodell .....	27
4. Metode .....	28
4.1 Valg av forskningsmetode.....	28
4.2 Intervju.....	29
4.2.1 gruppeintervjuer og individuelle intervjuer .....	30
4.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene .....	32
4.2.3 Utvelgelse av intervjuobjekter .....	33
4.3 Analysemetode og gjennomføring .....	33
4.4 Etiske betraktninger .....	34
4.5 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet .....	35
5 Funn og diskusjon.....	38
5.1 Kommunikasjon.....	38

5.1.1 Kommunikasjonsutfordringer .....	39
5.1.2 Kommunikasjonstiltak.....	41
5.2 Motivasjon .....	44
5.2.2 Involvering .....	48
5.2.3 Eierforhold .....	50
5.2.4 Personlig påvirkning .....	52
5.3 Oppsummering.....	55
5. Konklusjon.....	57
5.1 Praktiske implikasjoner .....	58
5.2 Begrensninger .....	58
5.3 Videre arbeid .....	58
Referanser .....	60
Vedlegg: Repstad omfangsdokument .....	65

## Figurliste

Figur 1: Verdiene til Repstad Anlegg (Vedlegg, s.1) .....	3
Figur 2: Lewin`s 3 stegs modellen, Cummings (2016).....	4
Figur 3: Ulike barrierer og faktorer for motstand. ....	7
Figur 4: Shannon og Weaver sin kommunikasjonsmodell (Shannon, 1948). ....	10
Figur 5: Foretrukne kommunikasjonskanaler (Goodman & Truss, 2004). ....	15
Figur 6: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2009, s.74). ....	16
Figur 7: De tre dimensjonene i læring og kompetanseutvikling (Illeris, 2018).....	17
Figur 8: Herzberg`s motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	21
Figur 9: Maslow`s behovspyramide (Maslow,1943).....	22
Figur 10: De sentrale elementer i forventingsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.249). ....	25
Figur 11: Motivasjonsformel (Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	26
Figur 12: Forskningsmodell.....	27
Figur 13: Prosessen fra oppstartsmøte til konklusjon. ....	28
Figur 14: Forskningsmodell fra kapittel 3. ....	38
Figur 15: Oppsummering kommunikasjon og motivasjonstiltak .....	56

## Tabelliste

Tabell 1: Kommunikasjon i Lewin`s 3 stegs modell (Klein,1996). ....	12
Tabell 2: Oppsummering av funn fra litteraturen.....	19
Tabell 3: Gruppeintervju vs. individuelt intervju.....	32
Tabell 4: Funn av kommunikasjonsutfordringer.....	39
Tabell 5: Funn kommunikasjonstiltak første del.....	41
Tabell 6: Funn kommunikasjonstiltak andre del .....	43
Tabell 7: Funn motivasjonsfaktorer.....	45
Tabell 8: Funn involvering første del.....	48
Tabell 9: Funn av eierforhold .....	50
Tabell 10: Funn av personlig påvirkning .....	53



# 1 Introduksjon

Utviklingen i dagens samfunn skjer stadig raskere. I stortingsmelding 27 (2016-2017) *Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende* kommer det frem at «behovet for omstillinger vil øke» (Nærings og fiskeridepartementet, 2017, s.10). Ulike bransjer er nå tvunget til å forlate det stabile, og arbeide mer med endringer som følge av uforutsigbarhet, noe som vil påvirke det tradisjonelle arbeidet (Nordhaug Hildebrandt & Brandi, 2007). «Det meste av omstillinger skjer internt i bedriftene» (Nærings og fiskeridepartementet, 2017, s.36). Det kan forstås som at bedrifter kontinuerlig må arbeide med tilpasninger i forhold til omgivelsene for å opprettholde et konkurransefortrinn. En bransje som er kritisert for å ha for liten utvikling er blant annet bygg- og anleggsbransjen. Det argumenteres med at produktiviteten i denne bransjen må økes og at en økt konkurranse innad i bransjen kan føre til mer innovasjon (Håkansson & Ingemansson, 2012). Mange endringer gjøres, men langt ifra alle blir vellykkede. Studier viser at inntil 70 prosent av alle endringsinitiativ mislykkes (Beer & Nohria, 2000), noe som naturligvis kan føre til frustrasjon og oppgitthet hos både ledere og medarbeidere.

Forskere har i lengre tid jobbet med å forstå endringer og hvordan disse skal gjøres mest mulig effektivt. Mange fokuserer på lederens rolle og hvilken fremgangsmåte som gir best forutsetninger for at endringer skal lykkes (Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Longenecker, Neubert, & Fink (2007) hevder at ineffektiv kommunikasjon kan være en av de største årsakene til at ledelsen feiler i raskt skiftende organisasjoner. I denne studien har vi derfor valgt å fokusere på enkle tiltak innen kommunikasjon og motivasjon, som skal være lett å implementere. Lederstil er noe som ikke er tatt med i vurderingen i denne studien, da vi antar at det vil kreve mer av ledere å endre lederstil enn å forholde seg til enkle tiltak.

Gjennom tidligere arbeidserfaringer har vi oppfattet kommunikasjon som sentralt for å påvirke den ansattes motivasjon til å arbeide med et prosjekt. Det stilles derfor spørsmål om hvilken grad kommunikasjon også påvirker den ansatte i en endringssituasjon. Finnes det måter å kommunisere på som motiverer og beroliger de ansatte når de står ovenfor store endringer? Kommunikasjon er en av de mest grunnleggende egenskapene hos mennesker, som man ofte tar for gitt. Det viser seg likevel at organisatoriske ledere som legger vekt på kommunikasjon og motivasjon på arbeidsplassen antagelig vil være i stand til å gjennomføre

endringer (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Utfordringer med kommunikasjon og motivasjon for å få gjennom endringer mener vi gjelder de aller fleste bedrifter, og blir ekstra viktig med et samfunn i stadig raskere forandring. Problemstillingen for denne masteroppgaven blir derfor:

*«Hvordan kommunisere og motivere de ansatte til å gjennomføre endringer som oppstår i bedriften»*

Da dette er et casestudiet for Repstad Anlegg, vil formålet være å gi ledere i Repstad Anlegg innspill for hvilke faktorer og konkrete tiltak som har betydning for kommunikasjon og motivasjon hos de ansatte i en endringsprosess. Problemstillingen prøver å avdekke noen av de mest grunnleggende kommunikasjons- og motivasjonsfaktorene som må belyses av ledere for å lykkes med endringer. Ut fra dette vil det bli lagt fram tiltak og anbefalinger for å kunne bedre kommunikasjonen og motivasjonen i Repstad Anlegg.

## **2 Case studie**

Denne case-studien fokuserer på motivasjonen og kommunikasjonen til Repstad Anlegg i en endringsprosess. Feagin, Orum og Sjøberg (1991) definerer casestudie som en dybdestudie av singelfenomener. Videre forklarer de at singelfenomener kan variere, det kan være organisasjoner, roller eller lignende. I dette tilfelle er singelfenomenet anleggsfirmaet Repstad Anlegg.

Repstad Anlegg har akkurat vært igjennom en endringsprosess når de skulle sertifisere seg innen ISO 9001 og ISO 14001, noe som kan bety at de ansatte har opplevelsen fersk i minne. Ved oppstartsmøte med Repstad Anlegg kom det fram at bedriften har iverksatt nye mål gjennom ISO sertifiseringsprosessen, som høyere sorteringsgrad og mindre tomgangskjøring. Repstad Anlegg er et anleggsfirma med omlag 80 medarbeidere og har hovedkontoret i Søgne på Sørlandet. De består av flere avdelinger, blant annet en rørvdeling og et sertifisert maskinverksted. De påtar seg prosjekter i hele Agder, hvor de tilbyr «utvikling og bygging av boligområder, tomter, vei, kraftverk, vann og avløp både som totalentreprise samt hoved- og underentrepriser.» (Vedlegg, s.1).

Politikken til Repstad Anlegg handler at en alltid skal opprettholde god planlegging og kommunikasjon, samt holde medarbeidere motiverte (Vedlegg). De har også utarbeidet et eget uttrykk med navnet «PÆLS», som forteller noe om verdiene til Repstad Anlegg (Figur 1). Disse verdiene, samt politikken til Repstad Anlegg vil bli drøftet opp mot funnene og teorier i drøftingskapittelet.

**P** *Positive* – hver medarbeider er viktig og skal involveres, vi er løsningsorienterte og åpne for innspill. Involvering gir eierskap til felles mål. Vi gir mer ros enn ris.

**Æ** *Ærlige* – vi leverer alltid i henhold til avtale, og vi sier i fra i tide uten bortforklaringer. Vi er gode rådgivere.

**L** *Lærevillige* – god planlegging og oppfølging gir effektiv drift. Vi evaluerer våre planer og tenker kontinuerlig forbedring. Vi sprer erfaringer, fordi kompetanseheving gir motiverte medarbeidere. Vi gir klare tilbakemeldinger.

**S** *Samarbeidsvillige* – vi jobber i team mot felles mål og vi bryr oss om hverandre. Når vi bidrar til å lykkes sammen, har vi det gøy på jobben. Vi engasjerer og motiverer hverandre.

Figur 1: Verdiene til Repstad Anlegg (Vedlegg, s.1).

### 3 Teori

I dette kapittelet vil det bli tatt opp ulike teorier, forskningsresultater og modeller knyttet til problemstillingen. Disse vil bli drøftet opp mot funnene gjort i denne studien i analyse- og diskusjonskapittelet. Det vil bli startet med å definere endringsledelse, hva det innebærer, utfordringer med endringsprosessen og ulike endringer som kan oppstå i bedriften. Når det oppstår endringer er det ofte usikkert hvordan man skal forholde seg til endringene, da det finnes mange måter å gjøre endringer på. Vi ser derfor nærmere noen tilnærminger til endringer. Dette for å gjøre rede for hvordan endringer kan gjøres enklere i Repstad Anlegg med hensyn på kommunikasjon og motivasjon. Videre vil kommunikasjonsteorier, motivasjonsteorier og ulike modeller bli knyttet opp mot problemstillingen.

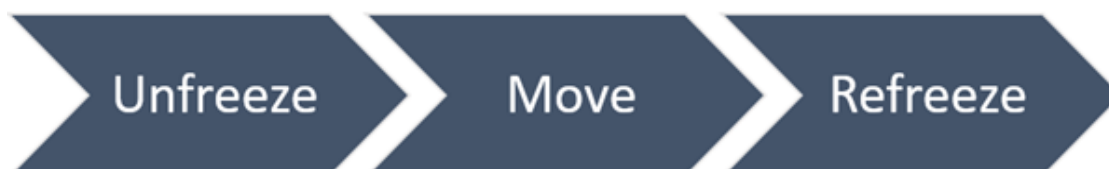
### 3.1 Endringer i Organisasjoner

I dette kapitlet vil vi gå dypere inn i hva endring faktisk er og hvorfor det er så viktig. Forståelsen for hva endring er vil gi oss et bedre grunnlag for å drøfte det opp mot kommunikasjon og motivasjon.

«Vil vi at alt skal fortsette som nå, må alt sammen forandres» er et kjent sitat fra Di Lampedusa (1960, s.31). Endringer skjer ifølge Luecke (2003) enten om de er ønskelige eller ikke, noe som også støttes av Karlsen, Persson & Gudfinnsson (2018). Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer organisasjonsendringer som: «endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer» (s.274). For å holde seg konkurransedyktig mener Hennestad & Revang (2017) at det er nødvendig å gjøre endringer, og at de fleste organisasjon som ikke foretar endringer vil slite med å overleve.

Å gjøre endringer i en organisasjon har vist seg å være en krevende prosess, som fort kan føre til misforståelser (Dalland, 2007) og motstand (Zwick, 2002; Nordhaug et al.,2007; Berg, 1995). Alle mennesker er ulike og forskjellige hensyn må tas for å få folk med på endringer, noe som gjenspeiles av Nordhaug et al. (2007) sitt syn på endringsledelse. De mener at endringsledelse handler om mennesker og at endringer i organisasjoner må forstås som forandring av mennesker, hvor individuelle følelser og holdningene til endring må tas hensyn til.

Hvordan man skal møte endringer har lenge vært diskutert og det har vært flere forskjellige teorier og forslag på hvordan man skal få folk med på endringer. En av de mest kjente teoriene er utarbeidet av Lewin (1947) som gjennom sine studier av forskjellige former for sosiale endringer hevder at man blir nødt til å vrake gammel kunnskap for å være mottakelig for nye endringer. Han mener det er en tidskrevende prosess, og resultatene fra forskingen hans har over tid resultert i den anerkjente 3 steps modellen (Figur 2). Hennestad & Revang (2017) omtaler denne modellen som «moren til alle seriøse endringsmodeller» (s.202).



Figur 2: Lewin`s 3 steps modellen, Cummings (2016).

Lewin's 3 stegsmodell (Figur 2) for planlagte endringer tar for seg tre steg man burde være igjennom for å få et vellykket endringsforløp: Tine opp (unfreeze) nåværende nivå, bevege seg (move) mot nytt nivå og til slutt fryse gruppe livet (refreeze) på nytt nivå (Bargal,2006). Gjennom denne studien er det settet det søkelys på hva som skal til for å få folk med på endringer, noe som gjør Lewin's sin modell interessant for oss som følge av modellens fokus på kommunikasjon og menneskelige følelser. Dette kommer tydelig frem allerede i den første fasen kalt «unfreeze», der Lewin mener det bør legges til rette for å tine opp det han mener er motkrefter for endringer (Hennestad, 2009). I denne fasen mener Hussain et al. (2018) kunnskapsdeling er viktig, samtidig som Levasseur (2001) trekker frem viktigheten av kommunikasjon mellom ledelsen og de berørte partene for å overkomme motstanden. Her mener Levasseur (2001) det er viktig at det kommuniseres hvorfor endringene gjøres og hvilken innvirkning det vil ha for de involverte, dette kommer vi kommer nærmere inn på i kapittel 3.3.3 kommunikasjonsforbedringer.

At folk har forstått behovet for endringer hevder Levasseur (2001) er en forutsetning for at bevegelse skjer og er noe som kommer frem gjennom «move» steget i Lewin's modell. Han mener man i denne fasen må kontinuerlig utvikle en grad av lagarbeid og aktiv kommunikasjon mellom de involverte for å lykkes med endringene.

Den tredje fasen (Refreeze) bygger på Lewin sine synspunkter om at endringer i grupper ofte er kortvarige, og at man fort returnerer til der man var (Lewin, 1947). I denne fasen søker man ifølge Schein (1999) å stabilisere den nye tilstanden for å forsikre seg om at den nye atferden ikke faller tilbake til en tidligere og mindre utviklet tilstand. For å lykkes i denne fasen mener Levasseur (2001) det kreves en forpliktelse fra ledelsen til å være aktivt involvert til ny atferd har erstattet den atferden som var før forandringen, noe han mener ikke skjer over natten og uten kontinuerlig støtte fra til organisasjonen.

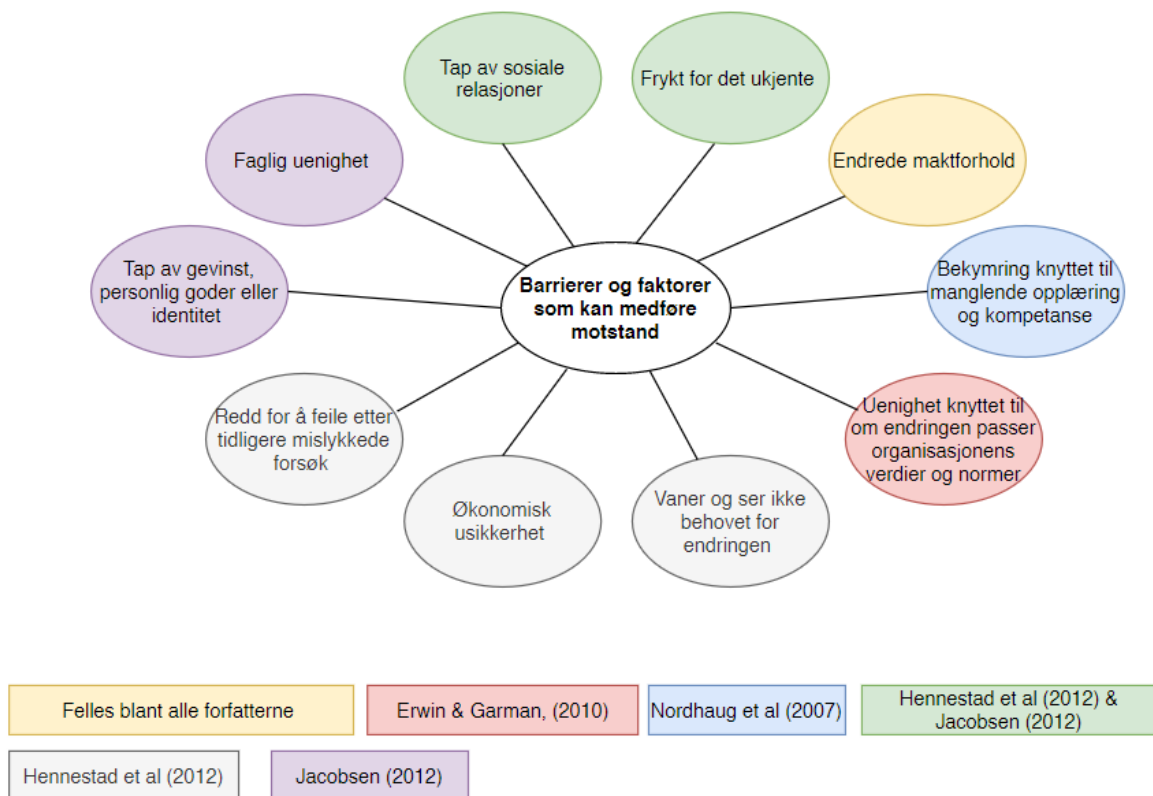
Lewin's 3 stegs modell er enkel og lett å forstå, noe den også har blitt kritisert for av blant annet Weick, & Quinn (1999), som mener den er for statisk og lineær. Child (2005) mener spesielt «refreeze» steget i modellen er for statisk og upassende i dagens komplekse verden som krever fleksibilitet og tilpasning. I motsetning til disse har derimot Endrejat, Baumgarten & Kauffeld (2017) vist at modellen kan øke energisparende atferd i organisasjoner, noe de mener gjør den fortsatt er høyst relevant for dagens behov.

I stedet for å se på endringene som en stegvis forhåndsplanlagt prosess, mener noen det vil være mer effektivt å skape en beredskap i bedriften på forhånd i stedet for å jobbe med endringer først når behovet for endring har oppstått. (Meyer & Stensaker, 2006; Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Endrejat et al,2020). Hovedmekanismen for å skape denne beredskapen ligger i ifølge Armenakis et al. (1993) i selve budskapet eller beskjeden om endring. I likhet med hva som er foreslått i Lewin's «Unfreeze» fase mener de denne beskjeden bør inneholde behovet for endring, samt evnen til å endre seg for de som er involvert i endringsarbeidet.

Å nå ut med budskapet om endring for å skape beredskap kan ofte være utfordrende mener Endrejat et al. (2020), som hevder fra sin empiriske forskning til at det vil lønne seg å bruke en løsningsfokusert kommunikasjon, der man stiller spørsmål som «Hva vil være den positive effekten av å begynne å forberede seg tidligere»? s.40, i stedet for problemfokuserte spørsmål som bare vil være å spørre: «hva stopper deg i å lære»? s.40. I tillegg til dette blir også det å bygge opp kompetanse, systemer og prosedyrer for at fremtidige endringene skal bli gjenkjennelige ansett som effektivt for å skape denne beredskapen (Meyer & Stensaker, 2006). Motivasjonsintervjuer med de ansatte blir også ansett som en potensiell kilde til å skape endringsberedskap, hvor det hevdes at slike intervjuer vil være med på å hjelpe de ansatte å omfavne endringsprosessen (Grimolizzi-Jensen, 2018), noe man videre i denne studien ser kan bidra til å minske motstand å få folk med på endringene.

### **3.2 Motstand mot endringer**

Stress, frustrasjon og sinne er noen av de følelsesmessige reaksjonene som kan komme som følge av endringer (Erwin & Garman, 2010). En endring påvirker ofte de ansattes tenkemåte, og det vil derfor være naturlig med en følelsesmessig reaksjon, som kan medføre motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er viktig å fokusere på denne endringen da den kan skade konkurransefortrinnet og forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne (Zwick, 2002). Uenighet i en endringsprosess kan føre til klaging, overkjøring og manglende samarbeid, noe som naturlig vil gjøre prosessen mer utfordrende (Erwin & Garman, 2010). Van Dijk & Van Dick (2009) mener at dagens organisasjoner har utfordringer med å få til et samhold mellom organisasjonsmedlemmene i en endringsprosess. Figur 3, viser til en rekke faktorer som kan være med på å medføre motstand i en endringsprosess.



Figur 3: Ulike barrierer og faktorer for motstand.

Nordhaug et al (2007) mener at det er vesentlig i endringsledelse at ledelsen prøver å forstå disse faktorene og tar de på alvor. Hennestad et al (2012) skiller mellom individuelle og organisatoriske barrierer. Eksempler på individuelle barrierer er økonomisk usikkerhet, vaner og redsel for det ukjente, mens organisatoriske kan være endrede maktforhold eller redselen for å mislykkes. Det er interessant for denne studien å skille mellom organisatoriske og individuelle barrierer da det vil kunne ha betydning for hvilke tiltak som er aktuelle for Repstad Anlegg.

Motstand er ikke bare negativt, det kan tvert imot være positivt for endringsprosessen (Jacobsen, 2012). Hennestad et al (2012) mener at motstand er en viktig del i selve endringsprosessen. Motstand kan være med på å forhindre at en lite gjennomtenkt endring blir implementert (Jacobsen, 2012).

### **3.2.1 Tiltak for å håndtere motstand**

Det er mange ulike metoder for å håndtere motstand. Det vil være interessant i denne studien å undersøke hvilke tiltak Repstad Anlegg kan iverksette for å sikre kommunikasjon og motivasjon for å gjøre endringsprosessen lettere. Erwin & Garman (2010) viser i sin forskning til at kommunikasjon kan påvirke motstandsfaktorene og være med på å gjøre prosessen mer forståelig.

Nordhaug et al (2007) kommenterer at de involverte partene i en endringsprosess ofte kan ha ulike synsvinkler på en endring. Det kan medføre problemer og motstand dersom ikke alle perspektivene blir tatt hensyn til, og kan da risikere å miste støtte hos enkeltpersoner. Jacobsen (2012) legger til at det er umulig å forutse alle konsekvensene av implementeringen og det kan derfor være en fordel å involvere medarbeidere slik at en kan få flere synsvinkler på endringen. Det kan være at endringen er lite fornuftig eller basert på manglende kunnskap. Han mener derfor at viktig å akseptere at medarbeidere har ulikt perspektiv og åpne for debatter rundt endringene, slik at motstand blir et positivt trekk.

Erwin & Garman (2010) har som nevnt tidligere argumentert med at kommunikasjon kan være med på å håndtere motstand. De viser i sin forskning til at det er viktig med klar og rikelig kommunikasjon. Videre kommenterer de også at det er viktig at de tar med implikasjoner som kan komme av endringen og viser til implementeringshandlinger, og på den måten involvere de ansatte. Kotter (1995) nevner også motivasjon som en viktig faktor i endringsarbeidet. Ledere som klarer å engasjere, motivere og kommunisere med medarbeiderne påvirker endringsprosessen positivt (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Coch & French (1948) mener at en metode for å håndtere motstand innad organisasjonen på, er gjennom effektive møter hvor en forklarer hvorfor bedriften har behov for endringer. Også Salem (2008) mener det er et stort behov for medlemmene å vite hva som vil skje med dem, deres avdeling og hele organisasjonen. For å håndtere motstand mener Kotter & Schlesinger (1979) det kreves tilrettelegging og støtte, dette mener de er en god metode for å hjelpe medarbeidere som sliter med å tilpasse seg, men at det kan være tidskrevende og kostnadsdrivende. I tillegg mener de at opplæring, kommunikasjon og involvering kreves for å håndtere motstand. De antyder at medarbeiderne ofte ønsker å hjelpe til med implementeringen, noe som gir en eierfølelse. De mener også dette vil være tidskrevende.



Nelissen & Van Selm (2008) viser i sin studie hvor de sendte ut en spørreundersøkelse til en bedrift som hadde gjennomgått store endringer, hvor de fikk svarprosent på 67, at den positive responsen økte med tid, mens den negative responsen minket. De testet dette i mellom fasen «unfreezing» og «refreezing», som er beskrevet i kapittel 3.1. Studien viser også at de medarbeiderne som hadde god kommunikasjon med lederen så flere personlige muligheter med endringene. Til slutt kommenterer de at kommunikasjonen er en av de viktigste faktorene. Også Del Val & Fuentes (2003) viser i sin studie til at kommunikasjonsbarrierer er blant de største faktorer for motstand.

Informasjonen i dette kapitlet er relevant for denne studien da den bekrefter behovet for kommunikasjon og tar opp en rekke faktorer som kan være relevant i forhold til motivasjonen til den ansatte i Repstad Anlegg. Det neste kapitlene vil derfor dypere inn på hovedelementene i problemstillingen: kommunikasjon og motivasjon.

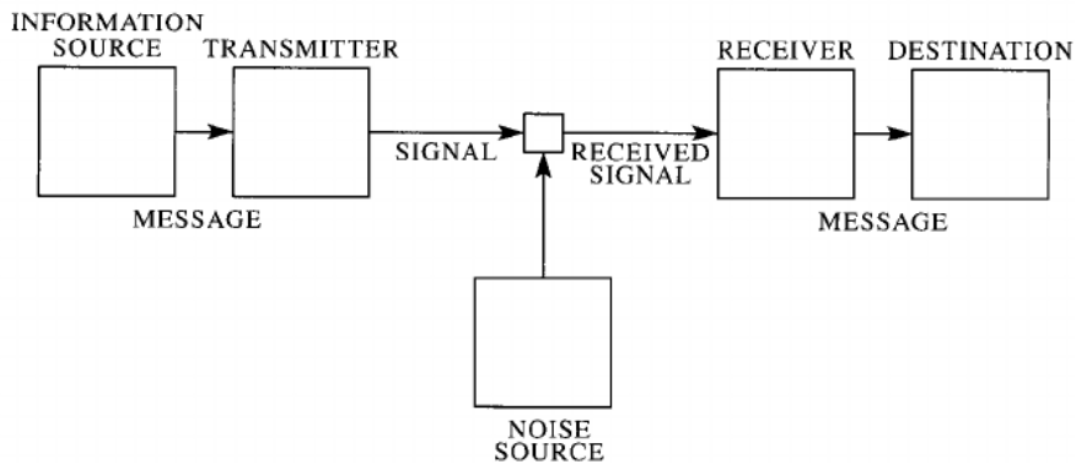
### **3.3 Kommunikasjon av endringer**

Kommunikasjon i en endringsprosess ble i forrige kapittel tatt opp som en sentral del ved håndtering av motstand. Heide, Grønhaug & Johannessen (2002) viser i sin forskning til at de fleste barrierene for implementering er relatert til kommunikasjonsproblemer. Dette kapitlet vil derfor ta for seg kommunikasjonsproblemer, kommunikasjonens påvirkning individuelt og på gruppen, teorier og modeller knyttet til hvordan bedrifter kan legge opp til bedre kommunikasjon.

#### **3.3.1 Kommunikasjonsproblemer**

Det er sentralt i denne studien å forstå hvorfor kommunikasjon ikke når mål, da dette kan ha påvirkning for hva slags tiltak som er relevante å se nærmere på. For å kunne få en god forståelse for hvorfor kommunikasjonsproblemer oppstår, er det først og fremst viktig å forstå hvordan kommunikasjon fungerer. For å danne denne forståelsen har det blitt tatt utgangspunkt i kommunikasjonsmodellen til Shannon og Weaver.

Shannon og Weaver sin kommunikasjonsmodell har ført til videre forskning som senere har utbedret modellen. Modellen som ble introdusert i 1949, er beskrevet som en lineær 5 steps modell, som kun tar utgangspunkt i enveiskommunikasjon (McQuail & Windahl, 1993). Modellen er illustrert i Figur 4.



Figur 4: Shannon og Weaver sin kommunikasjonsmodell (Shannon, 1948).

Modellens første steg starter med senderen som ønsker å formidle et budskap (Information source), budskapet blir kodet på en slik måte at det skal være forståelig for mottaker og sendt via en kommunikasjonskanal (Transmitter). Mottakeren mottar meldingen og rekonstruerer den til sin forståelse (Receiver) og da har budskapet nådd sin destinasjon (Destination) (Shannon, 1948). I modellen er det også et ledd som heter «Noise source», dette er forstyrrelser som hindrer kommunikasjonen å kommunisere sin hensikt (Tonnquist, 2016). Modellen har blitt kritisert for å ha enveiskommunikasjon da kommunikasjon er en uendelig og ikke nødvendigvis ender noe sted. Nyere modeller har derfor lagt til et steg som kalles tilbakemelding (feedback) i mellomleddet «destination» og «information source», slik at kommunikasjonsmodellen går i en sirkel. (McQuail & Windahl, 1993).

«Noise source» som er vist i Figur 4 er og svært interessant når det kommer til kommunikasjonsproblemer, da det er faktorene for at kommunikasjon mislykkes (Tonnquist, 2016). Noe som kan føre til at budskapet blir oppfattet på en annen måte enn det var ment (McQuail & Windahl, 1993). Flere «forskere» har sett på forstyrrelser som kan hindre god og effektiv kommunikasjon. Salem (2008) kommenterer i sin forskningsartikkel at mangelfull informasjon, manglende kommunikasjonsevne, «stiv» stemning på arbeidsplassen og mistillit som følge av avvik mellom lederens handlinger og hva som blir sagt, kan være med på å skape kommunikasjonsproblemer. Jacobsen & Thorsvik (2013) tar opp ulike faktorer som kan påvirke mottakerens oppfatning av meldingen. De nevner blant annet at kultur, språk,

utforming gjennom ord og uttrykk kan gi utslag for hvordan mottakeren oppfatter det som blir kommunisert. Videre nevner de at det derfor er viktig at senderen setter seg inn i mottakeren sin situasjon, stilling og språk slik at en kan utforme meldingen på en måte som er forståelig og skape troverdighet og tillit i meldingen.

### **3.3.2 Kommunikasjonens påvirkning på den individuelle og som gruppe**

God kommunikasjon kan bidra til mye positivt for Repstad Anlegg i forhold til implementering av endringer. Dette kapittelet vil ta for seg kommunikasjonens påvirkning på den enkelte og på gruppen som helhet.

Studie gjort av Bjugstad, Berntzen & Wong (2018) viser til at lederens kommunikasjonsevne påvirker medarbeideren. De argumenterer med at god kommunikasjon kan føre til økt produktivitet, engasjement og innovasjon i organisasjonen. Dette støtter også studien til Olaisen, Revang & Rosendahl (2018) som legger til at man aldri kan bli godt nok informert. De argumenterer også for organisasjonen kan bedre organiseringen og samspillet, og redusere usikkerheten. Allen, Jimmison, Bordia & Irmer (2007) konkluderer også med at tilstrekkelig informasjon til de ansatte vil redusere usikkerheten.

Kaufmann & Kaufmann (2015) støtter utsagnene over om at kommunikasjon styrker organisering og samspillet i temaet, men legger også til motivasjon kan øke ved at ledelsen kommuniserer oppgavene. Til slutt legges det til av Gilley, Gilley & McMillan (2009) at fokuset på kommunikasjon kan effektivisere implementeringen.

### **3.3.3 Kommunikasjonsforbedringer**

En av de største utfordringene bedrifter står ovenfor, er å kommunisere organisasjonsendringer (Jones, Watson, Gardner, & Gallois, 2004). En klar kommunikasjon kan være med på å gjøre endringsprosessen lettere (Yazici, 2002). Det er i denne studien svært sentralt å se på tiltak for å bedre kommunikasjonen i en endringsprosess da formålet er å finne tiltak som Repstad Anlegg kan innføre.

Forskning viser til ulike meninger og resultater for hvordan oppnå effektiv kommunikasjon. Effektiv kommunikasjon blir definert i Yazici (2002) sin artikkel som en

«kombinasjon av hvor bra informasjonen blir levert, tilgang, delt og brukt» (s.542). Helpap (2016) argumenterer i sin forskningsartikkel til at deltakende kommunikasjon under endring er den anbefalte metoden, men legger til at individuelle forskjeller, verdier og oppfatning kan være avgjørende for hvilken grad den ansatte ønsker å engasjere seg og støtte endringen. Ut fra dette antyder vi at det er viktig å være oppmerksom på at det ikke finnes bare en kommunikasjonsmetode som får alle i en bedrift til å engasjere seg.

Det er flere som også mener at involvering og fokus på de ansatte er sentralt. Lewis (2006) viser i sin artikkel til viktige elementer for bedre kommunikasjon, som at lederen må fokusere på verdifull informasjon fra de ansatte og ha en klar visjon for endringen. Jacobsen (2012) nevner at organisasjoner er et sosialt system og vil med det alltid være i utvikling. Han poengterer videre at det er viktig å skape en forståelse for drivkraften til endringene som fører organisasjonen ut av den stabile og trygge tilstanden. Noe av dette tar Klein (1996) opp i sin artikkel hvor han beskriver hva som må kommuniseres i de ulike fasene til Lewin sin modell, som var er beskrevet i kapittel 3.1. Tabell 1 inneholder noe av det Klein (1996) viser til i sin artikkel.

Tabell 1: Kommunikasjon i Lewin`s 3 stegs modell (Klein,1996).

	«Unfreeze»	«Move»	«Refreeze»
Hva er nødvending å kommunisere?	Viktig at behovet for endringen blir forklart.  Identifiser og forklar direktiver og de første stegene i prosessen.  Snakk med de ansatte slik at de blir beroliget	Informere de ansatte om fremgangen  Ta til seg tilbakemelding som kan påvirke prosessene  Sørg for at alle har kunnskapen som trengs.  Ta tak i misoppfatninger og kontinuerlig berolig de ansatte  Avklar rolleforhold og forventinger	Fortelle medarbeiderne om suksessen av endringen

Farbrot (2018) kommenterer at ledelse bare kan utøves gjennom kommunikasjon. Han argumenterer for at ledelse er toveis og at ledere må lære seg å lytte. Videre gir han tips, som at kommunikasjonen skal være ærlig og åpen, unngå fremmedspråk og vær raus med konstruktive tilbakemeldinger.

Karlsen et al (2018) mener at involvering er løsningen. De argumenterer med at deres erfaring er at arbeidsseminar er en fin arena for å skape endringslyst, da ledelsen og de ansatte har et samspill hvor det skapes en felles forståelse for hvorfor endringer er nødvendig. Videre poengterer de at denne strategien ble brukt istedenfor å implementere endringer gjennom tvang og kommandering. Yazici (2002) kommenterer at man ikke oppnår effektiv kommunikasjon dersom man ikke åpen for andre perspektiver. Lewis (2006) viser derimot i sin forskning til at de ansatte ikke alltid har behov for at alle blir involvert. Det er ikke kilden til suksess. Lewis (2006) mener at en involvering av irrelevante «stakeholders» bare kan redusere suksessen.

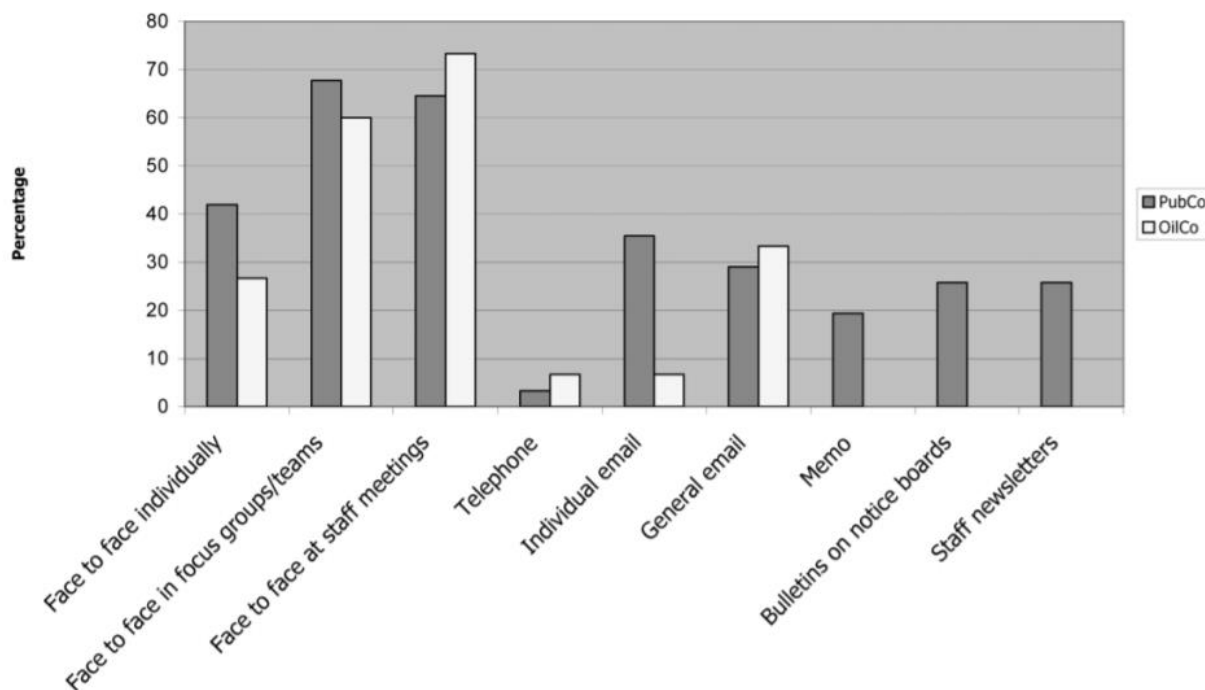
Til slutt legges det til at kommunikasjon ikke alene er nok for en suksessfull implementering, lederne må også iverksette andre tiltak for å redusere motstanden (Lewis, 2006). Rajhans (2012) mener kommunikasjon er et viktig virkemiddel for motivasjon på arbeidsplassen, hun hevder at hvis de ansatte føler kommunikasjonen fra ledelsen er effektiv, kan dette føre til følelser av arbeidsglede, forpliktelse til organisering og økt tillit på arbeidsplassen. Studien indikerer at de ansatte er dobbelt så sannsynlig for å gi det lille ekstra for organisasjonen og nesten fire ganger så sannsynlig for å anbefale selskapet hvis de er fornøyde med hvordan ledelsen kommuniserer.

Alle tiltakene for forbedring i dette kapittelet rettet et fokus mot de ansatte, om det var å sette seg inn i deres situasjon eller om det var å lytte til hva dem mente. Klein (1996) nevnte videre sin artikkel ulike kommunikasjonskanaler som kunne vært tatt i bruk i de forskjellige fasene. Det antas valg av kommunikasjonskanal også kan avgjørende for ulikes oppfatning av budskapet. Det neste kapittelet vil derfor ta for seg ulike meninger rundt kommunikasjonskanaler.

### 3.3.4 Kommunikasjonskanal

I kommunikasjonssammenhenger er kommunikasjonskanalen en sentral del når det kommer til hvordan mottakeren tolker meldingen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Klein (1996) mener at «face to face» kommunikasjon er effektivt, og foreslår blant annet at kommunikasjonen i «unfreeze» og «move» fasen se Figur 2 kan håndteres med gruppemøter i hvert nivå av hierarkiet. Det er mye som har endret seg innenfor elektroniske kommunikasjonskanaler siden artikkelen til Klein ble publisert i 1996, noe som vil bli tatt i betraktning. Jacobsen & Thorsvik (2013) tar opp problemstillingen med at elektroniske kommunikasjonskanaler ikke klarer formidle «følelser» på samme måte som «face to face» hvor kroppsspråket spiller en stor rolle. Kroppsspråk kan fortelle noe om kvaliteten til engasjementet til den du kommuniserer med mener Whitehead (2001), og legger til at utviklingen har gjort så bedrifter kan ta i bruk videokonferanse og på den måten ikke bare må basere seg på tekstmeldinger. Han kommenterer at videokonferanse er en god måte for ansatte som ikke kan treffes for å oppsummere hva som har blitt sagt i meldinger, men han mener fortsatt at noe av kroppsspråket forsvinner selv om. Tonnquist (2016) kommenterer derimot at møter ofte mangler hensikt og agenda, og blir med det ofte «bortkastet» tid. Han kommenterer videre at dersom møter skal tas i bruk, bør det planlegges godt og informasjon om møtene bør sendes ut på forhånd slik at en kan oppnå et så effektivt møte som mulig.

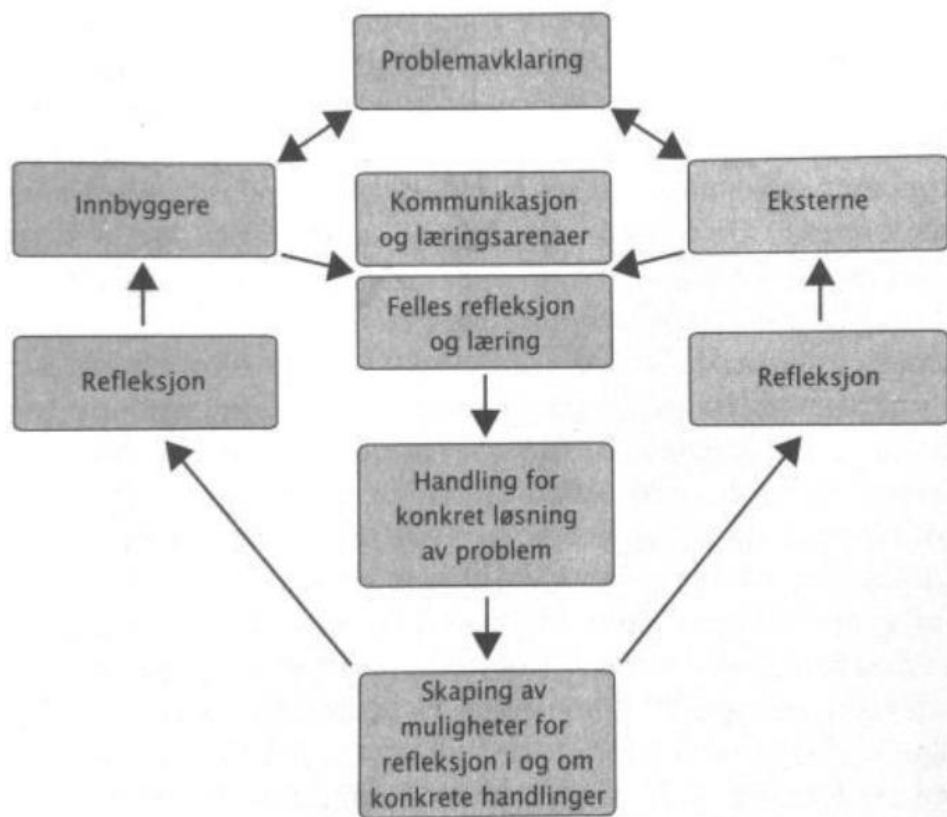
Over ble det nevnt ulemper og fordeler ved ulike kommunikasjonskanaler, men hvilke foretrekker de ansatte? Et casestudie gjennomført av Goodman & Truss (2004) viser til at de fleste medlemmene fra de to bedriftene som deltok i deres forskning, foretrakk «face to face» kommunikasjon (se Figur 5). Dette støtter resultatene i Snyder & Lee-Partidge (2013) sin studie, hvor de kommer fram til at de tradisjonelle måtene for å kommunisere som e-post, «face to face» kommunikasjon og telefon er foretrukket. Deltakerne i forskningen forsvarte den tradisjonelle metoden som e-post med at mail minker muligheten for misforståelser da det kan skrives en klar, tydelig og direkte melding til den det gjelder. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser derimot til at skriftlig kommunikasjon begrenser deg da det er utfordrende å oversende all den informasjonen man ønsker. De mener den altså ikke er «informasjons rik».



Figur 5: Foretrukne kommunikasjonskanaler (Goodman & Truss, 2004).

### 3.3.5 Den samskapte læringsmodellen og Illeris modell

En modell innenfor endringsledelse, som legger mye vekt på kommunikasjon er «Den samskapte læringsmodellen». Klev & Levin (2009) kommenterer at en sentral del ved endringsprosessen er å strukturere en læringsprosess, og utdyper videre at samspill og praktiske aktiviteter kan bidra til læring og utvikling. Ut fra disse ideene, er det utarbeidet en læringsmodell som legger vekt på samspill mellom de som opplever et behov for endringen (problemeierne) og ledere (pådriverne). Tanken er å skape læringsmuligheter som hjelper de ansatte til å bli mer selvstendige i en beslutningssituasjon (Klev & Levin, 2009). Hovedideen bak modelleringen er «ønske om å integrere kommunikative prosesser på ulike typer arenaer i en og samme integrerte læringsprosess» (se Figur 6) (Klev & Levin, 2009, s.73).



Figur 6: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2009, s.74).

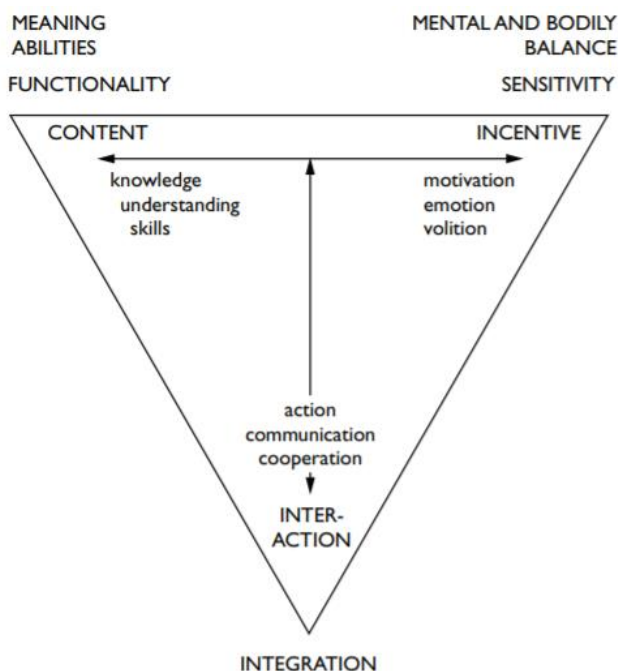
I figuren kan en se at det legges opp til at aktørene fra ulike type arenaer som inngår i en endringsprosess, må møtes og lære i fellesskap. En slik prosess vil på sikt føre til meningsdanning, som igjen fører til nytt innspill i endringsprosessen. Refleksjonsprosessen kan resultere i en mer gjennomtenkt løsning. Læringsprosessen baserer seg mye på innspill, medvirkning og individuelle og kollektive refleksjoner (Klev & Levin, 2009).

Gjennom problemaforklaringsfasen legges det av Klev & Levin (2009) vekt på hvor viktig det er at både eksterne og de som jobber i bedriften som de kaller for innbyggere knytter kjennskap og tillit til hverandre. I denne fasen mener de det er viktig at det etableres en dialog der ulike synspunkter har mulighet til å møtes. Dette er noe de mener er med på å skape et fundament for gjensidig påvirkning fra begge parter (Klev & Levin, 2009). For å få folk med hevdes det og at det er nødvendig å skape et engasjement rundt endringsprosessen. De mener derfor det er viktig å starte med prosesser som man tror vil skape positive og raske løsninger, noe de mener de som regel vil være veldig motiverende. (Klev & Levin, 2009).



Tidligere ble det snakket mye om motstand mot endringer. Klev & Levin (2009) tar opp at medvirkning kan være fordel da det forhindrer motstand, fordi at den det gjelder får ta del i løsningsprosessen. De mener kunnskapen skal bygges sammen på et egeninteressegrunnlag som gjøres med aktiv påvirkning og deltakelse der mange kan være med å skape meninger. De mener derfor at det ikke bør være noen enkeltpersoner som planlegger endringen, men at planleggingen heller burde handle om hvordan man kan utforme kommunikasjon og læringsarenaer med den hensikt at man skal lære sammen av hverandre. På den måten kan alle være med på å kontrollere og ha innflytelse på egen situasjon (Klev Levin, 2009). Modellen har blitt lite forsket på, og vi mener derfor det er vanskelig å forutse validiteten på modellen.

Vi ser fra den samskapte modellen at legges det opp til at læring bør skje i felleskap og at man må reflektere og kommunisere med hverandre. Å reflektere og kommunisere med andre er også en av dimensjonene Illeris (2018) trekker frem som nødvendig for læring, han kaller denne dimensjonen «interaction», hvor han ser på kommunikasjon og samarbeid som et viktig element i læring (Figur 7). Denne prosessen mener han handler om den eksterne samhandlingsprosessen som foregår mellom den som skal lære og de sosiale og kulturelle omgivelsene, det er denne prosessen som gir impulsene som setter i gang læringsprosessen mener han.



Figur 7: De tre dimensjonene i læring og kompetanseutvikling (Illeris, 2018).

Illeris (2018) hevder læring er en komplisert sak og en sammensatt prosess som er viktig for å kontinuerlig utvikle seg for å holde følge med utviklingen. Han mener det i tillegg til den eksterne samhandlingsprosessen også er en annen grunnleggende prosess som styrer hvordan man lærer. Dette kaller han den interne psykologiske prosessen og som man kan se fra Figur 7 skiller han denne prosessen mellom dimensjonen «content» som beskriver hva som læres og dimensjonen «incentive» som tar for seg den mentale biten som blant annet vil si motivasjon for å lære (Figur 7) Denne dimensjonen har store likheter med Herzbergs (1966). motivasjonsfaktorer. Læring vil alltid involverende de tre dimensjonene; «content», «incentive» og «interaction» (Figur 7) mener Illeris (2018), som i likhet med Klev & Levin (2009) ser på læring som en sammensatt prosess.

For at mennesker skal være mottagelige for å lære nye endringer som oppstår mener Illeris (2014) man må skape en sterk motivasjon for endringen. Han mener at man ikke vil lære nye endringer hvis motivasjonen ikke er sterk nok. Som vi så var det å skape et engasjement rundt endringsprosessen noe Klev & Levin (2009) mente kunne være med på å skape denne motivasjonen. Illeris (2014) presiserer i midlertidig at man må være forsiktig med å prøve å skape motivasjon, han mener man isteden må prøve å finne motivasjonen hos de involverte, ettersom han mener motivasjonen for å lære nye ting må være dypt forankret i personen og ikke bare kan skapes.

### 3.3.6 Oppsummering av kommunikasjon

Dette kapittelet har tatt opp kommunikasjonsproblemer, tiltak og kommunikasjonens påvirkning på den enkelte og på gruppen i helhet. Tabell 2 oppsummerer de viktigste punktene som senere vil bli drøftet opp mot funnen fra Repstad Anlegg.

Tabell 2: Oppsummering av funn fra litteraturen.

Kommunikasjons «Forstyrrelser»	Tiltak	Kommunikasjonens påvirkning
<p>Mangelfull informasjon, manglende kommunikasjonsevne, mistillit og «stiv» stemning på arbeidsplassen (Salem, 2008)</p> <p>Språk, kultur, fremmedord og uttrykk kan skape misforståelser (Jacobsen et al., 2013)</p>	<p>Deltakende kommunikasjon (Helpap, 2016)</p> <p>Sett deg inn i mottakeren sin situasjon (Jacobsen et al., 2013)</p> <p>Vær åpen for tilbakemeldinger (Levis, 2006); (Klein, 1996) &amp; (Farbrot, 2018)</p> <p>Kommuniser en klar visjon (Klein, 1996)</p> <p>Unngå fremmedspråk og vær raus med konstruktive tilbakemeldinger (Farbrot, 2018)</p> <p>Involver de ansatte gjennom arbeidsseminar (Karlsen et al., 2018)</p> <p>Forklar behovet for endringen, berolig de ansatte, informer og vis til resultater (Klein, 1996)</p> <p>Skap en læringsprosess gjennom samspill og praktiske aktiviteter (Klev &amp; Levin 2009)</p> <p>Skap en sterk motivasjon for å lære nye endringer (Illeris, 2014)</p>	<p>Økt produktivitet, engasjement, innovasjon (Bjugstad et al., 2018)</p> <p>Bedre organisering, samspill og redusert usikkerhet (Olaisen et al., 2018)</p> <p>Økt motivasjon (Kaufmann et al., 2015)</p> <p>Effektiv implementering (Gilley et al., 2009)</p> <p>Arbeidsglede og tillit (Rajhans, 2012)</p>

### 3.4 Motivasjon

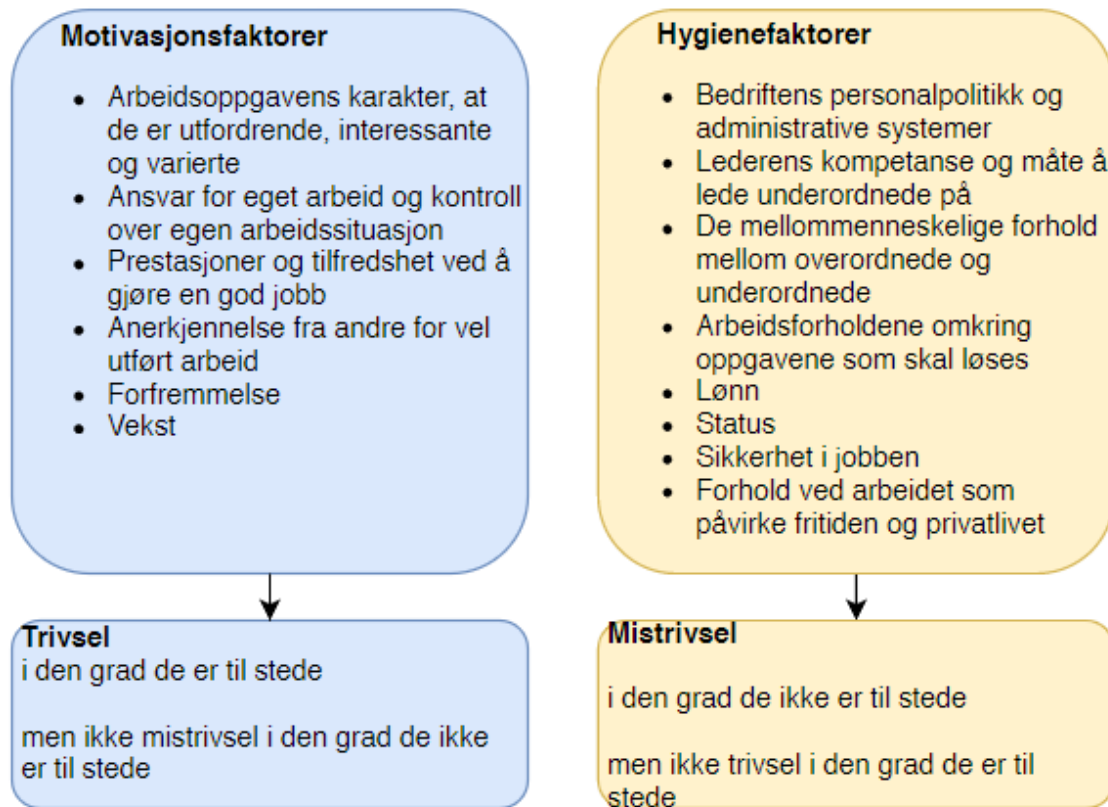
Motivasjon er en «prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Gilley et al. (2009) kommenterer i sin artikkel at effektive kommunikasjon og motivasjon er sentralt for en rask implementering. Videre kommenterer de at barrierer som dårlig kommunikasjon, manglende belønninger og mangel på motivasjon, er med på å påvirke implementeringen. Berg (1995) sier at «organisasjonsutvikling innebærer å påvirke menneskers atferd, enten direkte i møte mellom mennesker eller indirekte gjennom struktur, f.eks. belønningssystemer og organisasjonsplan» (s.13). Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til at kommunikasjon påvirker motivasjonen, spesielt gjennom medarbeidersamtale og ved gjennomgang av arbeidsoppgaver.

Det er sentralt i implementeringen at medarbeidere blir motivert og inspirert til å delta i endringsarbeidet, samt at det er viktig at medarbeiderne ser at de vil få en belønning for arbeidet. Utfordringen er at behovene til de ansatte kan variere fra ansatt til ansatt, og behovet til den enkelte kan endre seg over tid. Det er derfor viktig at lederen har god kunnskap til ulike teorier knyttet til motivasjon (Berg, 1995). Dette kapitlet skal derfor se på noen motivasjonsteorier, som kan bidra til økt motivasjon hos Repstad Anlegg.

#### 3.4.1 To faktors teorien

Herzberg sin to faktors teori er en av dem mest omtalte og kjente motivasjonsteoriene, og har lagt grunnlag for mye av den moderne tenkingen om motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Herzberg (1966) gir en kort oppsummering av hvordan denne teorien ble til. Han gjennomførte intervjuer av 200 ingeniører og regnskapsførere i Pittsburgh industrien. I disse intervjuene beskriver han at han spurte om hendelser hvor de har opplevd bedret eller redusert jobbtidfredshet. Spørsmålene i intervjuet sørget også å bringe fram hvordan de følte seg i de ulike hendelsene og hvordan det påvirket deres prestasjoner (Herzberg, 1966). Herzberg sin motivasjonsteori skilte seg ut fra tidligere teorier som baserte seg på teoretikernes egne erfaringer, innsikt og deres årsakssammenhenger, da han involverte hundrevis av ingeniører og regnskapsførere for sin forskning (House & Wigdor, 1967). Gjennom intervjuene til Herzberg, ble resultatene til slutt kategorisert i «tilfredshet» og «utilfredshet», som senere også ble kalt «motivasjonsfaktor» og «hygienefaktor» (Herzberg, 1966). Jacobsen & Thorsvik (2013) forklarer at «motivasjonsfaktorene» ikke direkte fører til

misnøye dersom de ikke er der, men at de kan føre til trivsel dersom den er til stede. «Hygienefaktorene» forklarer de i midlertidig med at fører til mistrivsel hvis de ikke er til stede. Faktorene er i Herzberg sin motivasjonsteori er uavhengig av hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Figur 8 viser punkter som går under de to faktorene hygiene og motivasjon.

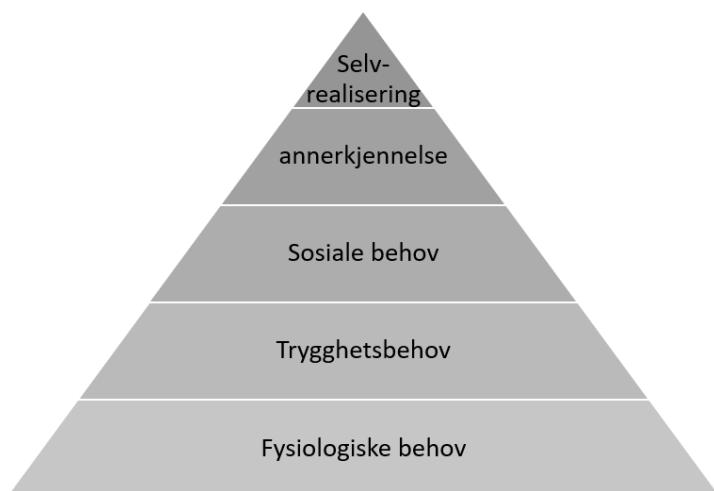


Figur 8: Herzberg's motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jacobsen & Thorsvik (2013) henviser til en rekke studier som kritiserer denne teorien. Den kritiseres blant annet for metoden, som Herzberg brukte for å innhente data. Grunnen til dette er at «folk har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes i å oppnå resultater» (s.262). De mener derfor at det kan påvirke hvordan de ansatte rapporterer tilbake. Berg (1995) legger også til at denne teorien ikke tar utgangspunkt i individuelle forskjeller hos de ansatte. De ansatte kan ha ulike verdier og meninger, noe som kan føre til at trivsel og mistrivsel ikke samsvarer mellom de ansatte.

### 3.4.2 Maslows behovspyramide

En av de mest kjente motivasjonsteoriene har sitt opphav hos den amerikanske personlighets psykologen Abraham H. Maslow, som mener at mennesker har et underliggende motivasjonssystem som ikke er forbundet med belønninger og andre eksterne virkemiddel (Maslow, 1943). Det grunnleggende motivasjonssystemet mener Maslow (1943) handler om menneskelige behov, disse behovene mener han kan deles inn i et hierarki (Figur 9)



Figur 9: Maslow`s behovspyramide (Maslow,1943)

Nederst i hierarkiet på pyramiden finner man de mest grunnleggende fysiologiske behovene som mat og vann som mennesker trenger for å overleve. Hvis ikke disse behovene er oppfylt, mener Maslow man kun ville konsentrere seg om å oppfylle disse (Maslow, 1943). Figur 9 illustrer at toppen av pyramiden handler om selvrealisering der man får oppnådd sine drømmer og får fram sitt potensiale, noe Maslow mener skjer med svært få mennesker (Maslow, 1943). Før man oppnår selvrealiseringen, mener Maslow at det først vil være ønskelig å oppfylle behovene lenger nede i pyramiden. Dette kan være behov som anerkjennelse ved å bli respektert, ha selvtilit, samt oppfylle sosiale behov ved å føle seg elsket og verdsatt (Maslow, 1943). Hensikten med å bruke et hierarki for å fremme disse behovene er Maslows ide om at man hele tiden ønsker å komme høyere i hierarkiet. Hvis de laveste behovene er på plass mener han man alltid vil prøve å komme på et høyere nivå i hierarkiet (Maslow, 1943).

Teorien har i midlertidig blitt kritisert for å handle for mye om det individuelle og for å ta lite hensyn til det sosiale samspillet (Trigg, 2004). Metoden han brukte som var biografisk analyse har også blitt kritisert, som følge av måten den er laget på. Metoden som er brukt

kritiseres i teorien for å være vanskelig å kontrollere, det er derfor gjort lite forskning noe som hevdes å påvirke validiteten negativt (Wahba & Bridwell (1976). De nederste grunnleggende behovene som sult og trygghet blir også kritisert for å i mindre grad være gjeldende i dagens moderne samfunn (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010).

### **3.4.3 Involvering**

«Medvirkningsbasert endringsprosess var tidligere noe man måtte argumentere for, i dag er spørsmålet for mange organisasjoner og ledere snarer hvordan enn om» (Klev & Levin, 2009, s.121). Involvering var noe som ble snakket mye om i kommunikasjonskapitlet, blant annet gjennom «den samskapte læringsmodellen» og for å redusere motstand. Det er derfor interessant å se på forskningen rundt oppnåelsen av motivasjon gjennom involvering. Motivasjon er omtalt som et flerdimensjonalt konsept, noe som gjør det svært utfordrende for bedriften å vite om de ansatte er motiverte eller engasjerte. Konseptet kan variere ut fra graden den ansatte opplever en tilknytning til bedriften, dens oppfatning av bedriften, eller dens opplevelse av belønning for arbeidet (Moynihan & Pandey, 2007).

Singh & Gupta (2015) viser i sin artikkel til en rekke studier som viser til resultater som tyder på at jobb involvering kan ha en stor påvirkning på organisatoriske utfall. De nevnte studiene viser til at involveringen har en positiv innflytelse på organisatoriske og faglige engasjement, noe som igjen fører til blant annet arbeidsglede og produktivitet. Daft, Murphy & Willmott (2010) trekker frem involvering som en av flere tiltak for å møte barrierene for endringsprosessen. Det blir argumentert med at de ansatte må være med i endringsprosessen og ikke tas inn helt mot slutten, da det kan være for sent. Dette mener de fordi brukerne da har mulighet til å gi sin mening, noe som gir dem en følelse av kontroll rundt endringen.

### **3.4.4 Belønningssystemer**

Motivasjon er som tidligere nevnt et flerdimensjonalt konsept, noe som kan bety at de ansatte motiveres av ulike faktorer. En faktor kan blant annet være opplevelse av belønning for arbeidet (Moynihan & Pandey, 2007). Det er interessant å se på dette temaet da det kan være en motivasjonsfaktor innad Repstad Anlegg.

«Det er i forskningsmessig sammenheng ikke mulig å si noe generelt og samtidig riktig om sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner. Både teoretisk og empirisk er egenskaper ved ulike belønningsformer og arbeidsoppgavenes egenart helt avgjørende» (Kuvaas, 2019, s.40-45). Danish & Usman (2010) kommenterer derimot i sin forskning til at involvering ved en beslutningsprosess kan ha innvirkning på motivasjon og føre til en høyere entusiastisk følelse for å jobbe i bedriften, men bonuser, lønnstillegg og andre belønninger kan føre enda høyere motivasjon (Danish & Usman, 2010).

Berg (1995) nevner at man bør legge mer vekt på belønningssystemer. Man skiller ofte mellom indre og ytre belønninger, hvor indre belønninger baserer seg mer på følelser enn ytre belønninger. Det kan dreie seg om personlig utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Indre motivasjon baserer seg mer på at personen er motivert for en aktivitet da den har en interesse for selve aktiviteten (Gagne & Deci, 2005). Ytre motivasjoner er noe, som er mer omdiskutert. Det baserer seg på at man får en belønning for et gjennomført arbeid. Belønningen kan være bonus, høyere stilling eller lignende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Berg (1995) kommenterer også at motivasjon kan bedres gjennom ros, anerkjennelse, godt humør og positiv tankegang fra ledelse, og poengterer videre at belønning ikke bare er lønn. Utfordringen med ytre motivasjon er at man alltid må tenke fremtidig belønninger, legge opp til at belønningen er innenfor den ansattes rekkevidde og at oppgaven oppfattes som viktig. Belønninger virker ikke lenger motiverende etter den et mottatt, det er en kortvarig motivasjonsfaktor. Den ansattes motivasjonsfaktor vil da være nye belønninger i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er både fordeler og ulemper ved belønningssystemer. Fordelen er naturligvis, som nevnt tidligere at den ansatte blir mer motivert (Danish & Usman, 2010). Jacobsen & Thorsvik (2013) derimot tar utfordringene med belønninger til individuelle eller grupper. Ulempen er at det kan oppstå konkurranse innad bedriften, og det kan derfor være en ide å ta i bruk systembelønninger som belønner hele bedriften i stedet for individuelle eller gruppe belønninger.

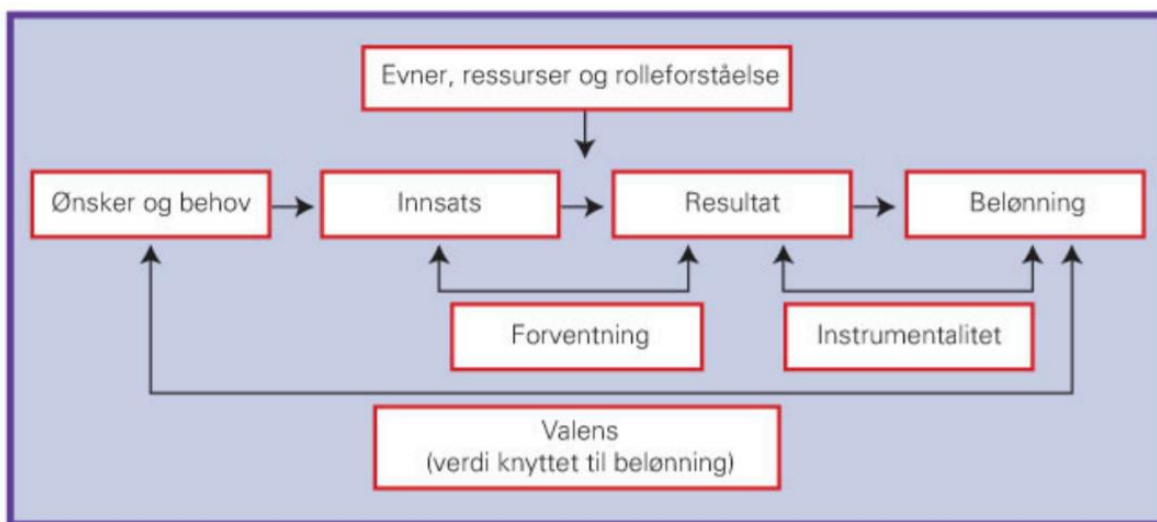
Spørsmålet er når man skal ta i bruk belønningssystemet? Nordhaug et al. (2007) nevner i hvilke tilfeller belønning kan være hensiktsmessig i en endringsprosess. Det er blant annet å gi belønning for atferd og ikke kun resultater, løft de som arbeider med endringsprosessen



opp slik at de kan gå fram som et forbilde, og belønn de som fjerner barrierer og gjør endringsprosessen til en lettere prosess.

### 3.4.5 Forventningsteori

En motivasjonsmodell som baserer seg mye på belønning er Vroom's motivasjonsmodell fra 1969, også kalt VIE modellen (Valance – Instrumentality – Expectancy model). Den har hatt stor påvirkning innenfor forskningen på motivasjon, da det har vært gjennomført mange studier på denne modellen (Eerde & Thierry, 1996). Sentrale elementer i denne modellen er «valens», «instrumentalitet» og «forventningen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013), som er illustrert i Figur 10.



Figur 10: De sentrale elementer i forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.249).

Vroom (1995) henviser til ordet «valens» som en følelsesmessig tilknytning til noen bestemte utfall. Kan også beskrives som hvor mye en person ønsker belønningen fra det bestemte utfallet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vroom (1995) forklarer videre at en «valens» verdi både kan være negativ og positiv. Verdien vil være lik null dersom personen er likegyldig for å oppnå eller ikke oppnå utfallet. Det vil si at «valens» verdien er positivt dersom personen foretrekker et utfall og negativ om den ikke ønsker å oppnå utfallet.

Vroom (1995) henviser til «forventning» som at en person tror at en konkret handling vil føre til et konkret utfall. Videre forklarer han at maksimal «forventning», betyr at den tror at handlingen med sikkerhet vil føre til utfallet. Null og minimalt vil da være troen på at

handlingen ikke vil føre til utfallet. «Instrumentalitet» dreier seg om at personen må ha den oppfatningen at en får belønning dersom man oppnår resultatet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forventingsteorien bygger på en formel, som er illustrert i Figur 11. Valens og instrumentalitet er multiplisert med hverandre, noe som betyr at man både må ønske å oppnå utfallet og at du er sikker på at man klarer å nå resultatet for kunne oppnå motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



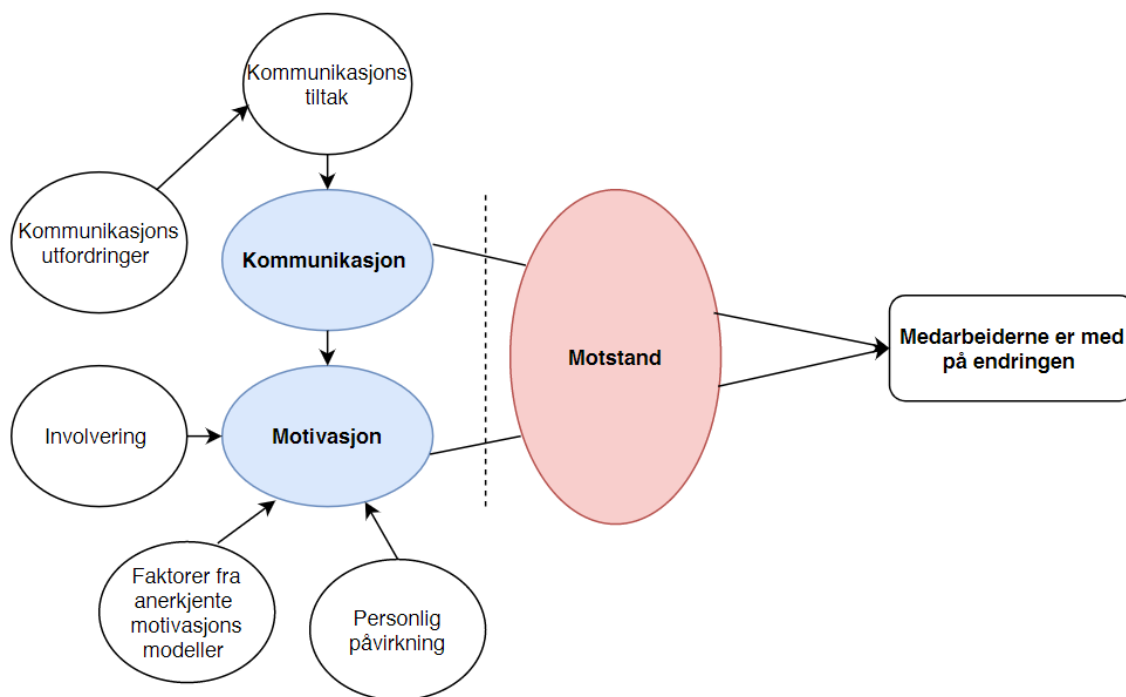
Figur 11: Motivasjonsformel (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Modellen har, som tidligere nevnt hatt stor påvirkning på forskningen for motivasjon. Det finnes forskningsartikler som både stiller seg positiv og negativ til modellen. Chiang & Jang (2008) er en av de forskningsartiklene som viser til positive resultater. Der hadde de testet modellen på 289 hotellansatte, og resultatet styrket validiteten til modellen. De kom derimot fram til at indre «valens» og «instrumentalitet» hadde større effekt enn ytre «instrumentalitet». Chiang & Jang (2008) mener derfor at det er viktigere å fokusere mer på de indre faktorene enn de ytre. Videre kommenterer de at lederne burde gi mye tilbakemeldinger slik at de ansatte kan utvikle seg, føler mestring og ta mer ansvar. De burde sørge for at de ansatte har det bra og betale dem med bonuser eller lønnsøkning dersom de gjør en bra jobb.

Modellen har også vært utsatt for endel kritikk Connolly (1976) mener blant annet man kan stille spørsmål til gyldigheten til modellen, ettersom han finner viktige metodologiske svakheter i omtrent alle studiene som støtter teorien. De viktige variablene innsats, valens og ytelse fra modellen blir også av Heneman & Schwab (1972) kritisert for at det spesifiserer dårlig hvordan disse måles. De mener også at disse variablene mangler en konsistent definisjon.

### 3.5 Forskningsmodell

Forskningsmodellen illustrerer sammenhenger mellom faktorer avdekket i teorien, som kan påvirke Repstad Anlegg sin evne til å få medarbeidere med på endringen. Modellen vil senere gi grunnlag for oppbygningen av funn og diskusjonskapitelet. Modellen er illustrert i Figur 12.



Figur 12: Forskningsmodell.

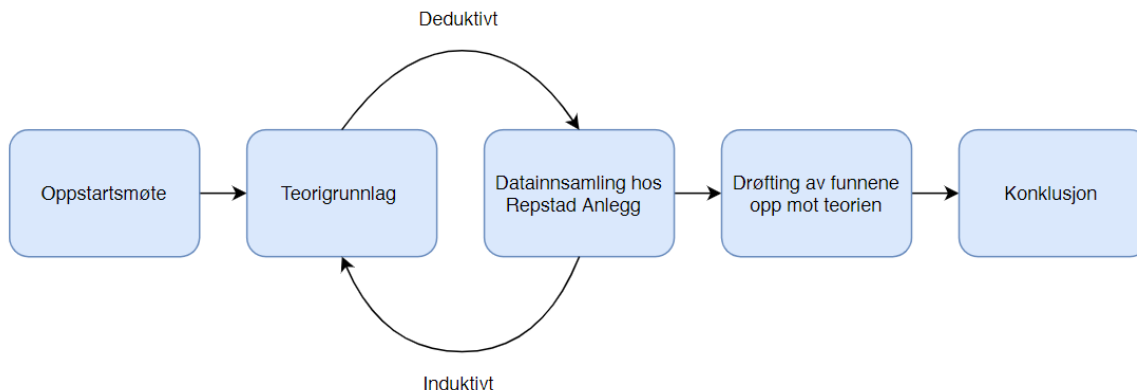
I dette teorikapittelet ble det påpekt at kommunikasjon og motivasjonsfaktorer kan bidra til å redusere motstand, noe som vi ser på som nødvendig for å få medarbeiderne med på endringen. De hvite «boblene» i Figur 12 er faktorer og viktige elementer som vi har inntrykk av at har en stor påvirkning på kommunikasjon og motivasjon. For å bedre kommunikasjonen er det viktig at det blir forsøkt å kartlegge utfordringer, slik at vi kan legge opp til riktige kommunikasjonstiltak for Repstad Anlegg. En god kommunikasjon har også vist seg å ha en påvirkning på motivasjonen, og dette blir illustrert med pil fra kommunikasjon til motivasjon. Det er mange motivasjonsfaktorer fra teorien, som vi tror vil ha en stor påvirkning for å redusere motstand. Involvering og personlig påvirkning er de to mest sentrale, men vi ønsker allikevel å ta med faktorer fra ulike motivasjonsmodeller da motivasjonsfaktorer kan variere fra person til person.

## 4. Metode

Dette kapittelet tar for seg metoden som er brukt for å besvare problemstillingen. Det vil bli gjort rede for valg av metode og hvordan disse valgene kan påvirke studien. Det blir også sett på etiske hensyn, reliabilitet, validitet, og tiltak for å håndtere dette. Til slutt vil det bli sett på begrensningene for studien.

### 4.1 Valg av forskningsmetode

Denne studien har tatt utgangspunkt i abduktiv tilnærming, som blir beskrevet som en kombinasjon av *induktiv* og *deduktiv* tilnærming (Dalen, 2004). Ved en *induktiv* tilnærming arbeider man fra empiri til teori. Empirien dannes uten teorigrunnlag og kan komme fra en ide, observasjon eller en hendelse som fanger interessen. *Deduktiv* tilnærming baserer seg mer på teori, hvor en utarbeider seg en hypotese fra det teoretiske grunnlaget, som skal undersøkes (Befring, 2002). Her beveger man seg fra teori til empiri (Tjora, 2017). Denne studien har en iterativ tilnærming mellom teori og empiri, som illustrert i Figur 13.



Figur 13: Prosessen fra oppstartsmøte til konklusjon.

Studien startet med et oppstartsmøte med Repstad Anlegg, hvor det ble diskutert rundt problemstillinger knyttet til endringsprosesser. Dette møtet sendte oss i retning av teamene kommunikasjon og motivasjon. Vi startet deretter med å danne et teorigrunnlag for å besvare problemstillingen, hvor vi leste oss opp på forskningsartikler og modeller innenfor temaet. Dette ga oss et godt teoretisk grunnlag for innhenting av data. Da empirien var innhentet gikk vi tilbake i teorien for å gå nærmere inn på teorier knyttet til funnene.

## 4.2 Intervju

I denne studien er empirien innhentet gjennom kvalitativ metode i form av intervju av ansatte i Repstad Anlegg og gjennom uformell samtale med endringsspesialist, Tor Berntsen. Valget av denne metoden er basert på metodens karakteristikk som ifølge Tjora (2018) ofte vil basere seg på å tilegne seg erfaringer fra andre gjennom deres opplevelse og meningsdanning, noe som er vesentlig for denne studiens datainnhenting. Kvalitativ metode gir ifølge Kvale & Brinkmann (2015) grunnlag for en høy grad av innsikt, langt utover det man er i stand til å tallfeste, og svarene denne forskningsformen gir er sammensatte av følelser, erfaringer og kompetansen til både informanten og forskeren. Tjora (2018) mener man i denne metoden legger vekt på forståelse i motsetning til forklaring som vektlegges i en kvantitativ metode, han beskriver kvalitativ metode som «data i form av tekst fremfor tall» (Tjora, 2018, s.12).

Intervjuene som er gjort av medarbeidere i Repstad Anlegg, er innhentet gjennom gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Formålet med et intervju mener Dalen (2004) er for å skaffe seg informasjon om livssituasjonen til mennesker som er fyldig og beskrivende. Kunnskapen som blir innhentet under slike intervjuer skjer ifølge Kvale & Brinkmann (2015) ved det sosiale samspillet mellom alle de involverte i intervjusituasjonen. Denne prosessen mener de og har store likheter med den hverdagslige kommunikasjonen. Selv om denne kommunikasjonen ligner den hverdagslige kommunikasjon mener de man ikke befinner seg på samme nivå. Dette mener de fordi det kun er den ene parten som fører an intervjuet, og bestemmer hvilke emner som skal belyses. De mener det derfor er viktig at den som intervjues har anledning til å ha en fri dialog.

Det er i denne studien viktig å få fram deres individuelle meninger angående teamet, noe som er forenlig med hvordan Berg (2007) påpeker at man ved å bruke semistrukturerte intervjuer har mulighet til å se hvordan personer har forskjellige virkelighetsoppfatninger. Da det også er ønskelig at intervjuobjektet skal prate så fritt som mulig, men fortsatt holde seg til temaet, er det gjort semi-strukturert intervjuer av de ansatte i Repstad Anlegg. Ifølge Thomas (2017) får man med slike intervjuer frem det beste av to verdener, når man kombinerer en strukturert liste av problemer, som skal dekket med friheten til å komme med oppfølgingsspørsmål om nødvendig.

Samtalen vi hadde med Tor Berntsen over telefon foregikk mer uformelt og i motsetning til intervjuene vi gjorde av ansatte i Repstad Anlegg ble det ikke benyttet noen form for intervjuguide. Selv om det finnes begrensninger med denne metoden, mener Moeller, Mescher, More & Shafer (1980) denne formen for datainnhenting fortsatt kan være en gunstig metode for å validere empirisk data som er samlet inn ved bruk av mer formelle metoder.

Under en intervjuopprosess trekker Madsbu (2011) frem viktigheten av kontekstualisering av intervjuene på forhånd. I en intervjusituasjon er det nemlig tolkningen til den som blir intervjuet som oppstår, han mener det derfor ikke bare er viktig at man som forsker samler inn aktuelle data rettet mot forskerspørsmål og tema, men at man og tilpasser temaet etter bakgrunnen til den som intervjues. Dette mener han må gjøres for å forsikre seg om at det er tolkningen til den som blir intervjuet som oppstår. Da større deler av Repstad Anlegg er dekt gjennom å intervju personer på prosjektene, hovedkontoret og verkstedet, er spørsmålene formet for at de skal være forståelig for alle.

#### **4.2.1 gruppeintervjuer og individuelle intervjuer**

For innsamling av data er det som tidligere nevnt blitt gjennomført gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Ved å kombinere disse metodene for innsamling av data mener Lambert & Loiseau (2008) man vil få en bedre beskrivelse av fenomenets struktur og karakteristikk, sammenlignet med å bruke bare en av metodene, dette vil gi rikere data mener de. De to datainnsamlingsmetodene gir som vi kan se i Tabell 3 ulike fordeler og ulemper. Sammenlignet med individuelle intervjuer mener Fontana & Frey (2000) man ved gruppeintervju vil ha større muligheter for innsamling av stor mengde data over lite tidsrom. De hevder og at gruppeintervjuer vil resultere i mer fyldig data ettersom deltakerne har mulighet til å bygge på hverandres kunnskap. Dette mener de vil gi mer detaljer og informasjon om emnet.

Gruppeintervju for innsamling av data gir forskeren høy fleksibilitet når det kommer til f, eks antall deltakere, grupper, kostnader, varighet osv. (Berg,2007). Dette er en av hovedgrunnene til at denne strategien ble valgt for fagarbeidere og arbeidere på verkstedet. Det var ønskelig å skape et naturlig og trygt miljø rundt intervjuet, hvor intervjuobjektene kunne støtte seg på hverandre. I tillegg til høy fleksibilitet mener også Berg (2007) at man ved å ha mulighet til å

observere hvordan gruppemedlemmene responderer i forhold til hverandre i gruppeintervjuer, vil ha mulighet til å fange opp holdninger og erfaringer. Dette mener han i større grad vil gi mulighet til fange opp hvordan forskjellige emner blir diskutert innad i gruppa. For individuelle intervju viser derimot Lambert & Loisel (2008) at man vil få et mer detaljert bilde av personlige erfaringer og diskusjoner ved bruk av individuelle intervju.

Det finnes, som nevnt ovenfor, mange positive aspekter ved å gjennomføre intervjuer i grupper, likevel finnes det flere utfordringer ved denne intervjuformen. Generalisering av resultatene er en av disse og er noe som ifølge Fontana & Frey (2000) ikke kan gjøres i gruppeintervjuer. Dette begrunner de med at det i denne intervjuformen vil oppstå forstyrrelser i hvilken informasjon som kommer frem. Gruppekulturen som oppstår vil f. eks skape forstyrrelser for individuelle uttrykk og dominerende personer kan påvirke gruppen med sine meninger. Disse utfordringene med gruppedynamikken fører ifølge Fontana og Frey (2000) til at det i gruppeintervju kreves større intervjuferdigheter sammenlignet med individuelle intervjuer. Dette støttes også av Berg (2007) som hevder kvaliteten av dataen man får fra gruppeintervjuer er sterkt påvirket av intervjuerens egenskaper for å motivere og moderere. Det stilles også flere andre krav til dem som leder et gruppeintervju. Flick (2019) hevder at intervjuerens hovedoppgave er å unngå at enkelte deltakere eller mindre grupper er i stand til å dominere intervjuet, dette for at alle skal komme med sitt bidrag. Han mener også intervjueren bør balansere mellom direkte styring av gruppa og moderering. Viktigheten av å oppmuntre mer reserverte personer til å bidra i samtalen blir også omtalt av Flick (2019) som svært viktig. Det ble forsøkt å legge spørsmålene opp slik at gruppedeltakerne kunne diskutere mellom seg, samtidig som det ble forsøkt å delta på en måte som kunne oppmuntre de mer reserverte i gruppen til å delta, uten å påvirke eller lede svarresultatene. Verken intervjuobjektene eller intervjuerne i denne situasjonen har mye kunnskap om intervju tidligere, noe som kan ha en negativ påvirkning. Arbeidet før intervjuene ble derfor veldig viktig i dette tilfelle.

Tabell 3: Gruppeintervju vs. individuelt intervju.

	Individuelle intervjuer	Gruppeintervjuer
<b>Fordeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan lettere tilpasse intervjuet etter tid og sted som passer den enkelte (Madsbu, 2011).</li> <li>• Får et mer detaljert bilde av personlige erfaringer og diskusjoner (Lambert &amp; Loiselle, 2008).</li> <li>• Lettere å stille oppfølgingsspørsmål og tilpasse seg intervjuobjektet (Thomas, 2017).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan hente mye data på kort tidsrom (Fontana &amp; Frey, 2000)</li> <li>• Kan oppnå mer fyldig data (Fontana &amp; Frey, 2000)</li> <li>• Intervjuobjektene kan bygge på hverandres kunnskap (Fontana &amp; Frey, 2000)</li> <li>• Høy fleksibilitet når det kommer til f, eks antall deltakere, grupper, kostnader, varighet osv. (Berg, 2007)</li> </ul>
<b>Ulemper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ikke støtte seg på andre medarbeidere eller diskutere seg frem til hva de mener (Fontana &amp; Frey, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan Utfordrende når det kommer til generalisering av intervjuet (Fontana &amp; Frey, 2000).</li> <li>• Dominerende personer kan påvirke gruppens meninger. (Fontana &amp; Frey, 2000).</li> <li>• Krever større intervjuferdigheter fra intervjueren (Fontana &amp; Frey, 2000).</li> <li>• Kvaliteten på dataen er sterkt påvirket av intervjuerens egenskaper for å motivere og moderere (Berg,2007).</li> </ul>

#### 4.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene ble det brukt god tid på intervjuguiden, her ble det lagt vekt på at spørsmålene svarte problemstillingen, at de kom i riktig rekkefølge, at de var forståelige og ikke ledende. Intervjuguiden ble sendt over til intervjuobjektene minst en dag i forveien slik at intervjuobjektet selv kunne lese gjennom om det var ønskelig. Ryen (2002) påpeker at intervjuguiden kan påvirke intervjuobjektet negativt dersom intervjuguiden er for strukturert. Hun mener at man kan miste mye viktig informasjon da det låser representanten. Videre kommenterer Ryen (2002) at det også er positive sider, som blant annet at forhåndsstruktur kan hjelpe deg å unngå mengder med overflødig informasjon. I denne studien ble dette



forsøkt å håndtere gjennom åpne spørsmål som ikke låser intervjuobjektet. Det ble også utformet oppfølgingsspørsmål, som kunne bli spurt dersom det passet seg. Før intervjuguiden ble sendt, ble spørsmålene gjennomgått med andre uavhengige personer for å kontrollere at spørsmålene var forståelig.

Før intervjuet startet var det også viktig å innhente samtykke fra intervjuobjektene slik at vi kunne bruke funnene fra intervjuene i denne studien. Dette ble sørget for ved å gjennomgå informasjonsskrivet med intervjuobjektene, hvor det ble forklart hvordan informasjonen skulle brukes, hvilke rettigheter de hadde og kontaktinformasjonen. Dette skrevet ble underskrevet av intervjuobjektene. Det ble også lagt igjen et ekstra informasjonsskriv til intervjuobjektene slik at de kunne kontakte oss eller lese gjennom senere.

### **4.2.3 Utvelgelse av intervjuobjekter**

Det var ønskelig med et utvalgt som kunne representere flere ledd i bedriften. Repstad Anlegg har som nevnt tidligere vært igjennom en ISO-sertifisering, som vi ser på som endringsprosess. Det var derfor interessant å høre fra både prosjektledere, anleggsledere og formenn da mange av disse hadde kjennskap til prosessen. Det var også interessant å intervju andre som ble påvirket, men ofte ikke hadde så stor innflytelse på prosessen, som for eksempel fagarbeidere. Dette fordi vi mener at fagarbeidere kan bidra til en mer effektiv endringsprosess dersom de føler seg hørt. Vi fikk oversendt en liste med ulike representanter og prosjekter vi kunne kontakte for å gjennomføre intervjuene, ut fra disse ble det diskutert hvem som var ønskelig å kontakte for å oppnå best resultat.

Det var totalt ni representanter fordelt fra prosjekter, hovedkontoret og verkstedet, som stilte til intervju. For å belyse problemstillingen fra en annen synsvinkel, valgte vi også å gjennomføre en uformell samtale med en som har erfaring som konsulent med spesialisering innenfor endringsledelse og lederkommunikasjon. Dette for å få inn erfaringsbaserte tiltak som kanskje kunne være relevante for Repstad Anlegg.

## **4.3 Analysemetode og gjennomføring**

Etter gjennomført innhenting av data, var det viktig med en gjennomtenkt analysemetode (Dalen, 2004). Det er ønskelig i denne studien å få fram meningene til den enkelte rundt problemstillingen, det ble derfor valgt en analysemetode som fokuserer på meninger, altså

meningskoding og meningskodensering. Koding innebærer at det blir knyttet ett eller flere nøkkelord opp mot transkriberingene, slik at en senere kan identifisere uttalelsene. Kodingen kan være begrepsstyrt eller datastyrt (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved begrepsstyrt koding er begrepene utviklet på forhånd av forskeren gjennom å se på noe av det innhentede materiale eller på tidligere litteratur, ved datastyrt koding er ingen av kodene utviklet, men det blir utviklet underveis som man leser materialet (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien har vi tatt i bruk begrepsstyrt metode. Denne metoden ble valgt fordi vi oppdaget begreper, temaer og følelser som gjentok seg gjennom intervjuene, og som samsvarte mye med tidligere litteratur som var lest. Kodene vi brukte ble satt ut fra disse gjentakende observasjonene fra intervjuene før gjennomlesing av transkriberingen og sammendraget fra gruppeintervjuet ble startet. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å få frem intervjuobjektens tolkning av hva de mente var viktig, noe som er beskrivende for hva Kvale & Brinkmann (2009) kaller meningskodensering.

Det første som ble gjort i denne analysedelen var å diskutere hvilke koder en skulle ta i bruk. Det ble som nevnt tidligere bestemt ut fra tidligere teorier og erfaringen en opparbeidet seg gjennom intervjuet. De transkriberte intervjuene ble kodet etter kommunikasjon, involvering, motivasjon og annet.

#### **4.4 Etske betraktninger**

Ulike etiske aspekter er tatt hensyn til da de kan påvirke intervjuene i studien. Slike aspekter kan ifølge Tjora (2017) handle om tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. For intervju viser Kvale (1997) til tre etiske regler, disse er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser.

Alle intervjuobjektene i denne studien har fått utsendt et informasjonsskriv hvor det blant annet er beskrevet kontaktinformasjon, mål med studien, at alle som deltar vil bli anonymisert, og at det er mulig å trekke seg dersom det er ønskelig uten en begrunnelse. Videre sørget vi for underskrift på informasjonsskrivet, der vi innhentet samtykke fra intervjuobjektene. Før intervjuet tok vi også en rask opprøpning av deres rettigheter som var beskrevet i informasjonsskrivet. Dette gjorde vi for å sikre at det ikke oppstod misforståelser, som intervjuobjektet kunne føle ubehag ved. Konsekvensene for intervjuobjektet er forsøkt redusert i denne studien ved å anonymisere dem. Temaet på studien er ikke vurdert til å

kunne ha en stor negativ konsekvens, men er likevel anonymisert for å ikke være til hinder for at intervjuobjektene skal kunne si sin mening.

Tjora (2017) kommenterer at etikken ofte er knyttet til hvordan en presenterer dataen fra intervjuet, men også selve gjennomføringen. Han påpeker videre at det er viktig at intervjuobjektet føler seg trygg og ikke opplever ubehag ved at teamet blir for følsomt. Selve intervjuet i denne studien er forsøkt gjennomført på en slik måte at det ikke blir for «formelt». Det var ønsket at de ansatte opplevde intervjuet mer som en samtale mellom to parter, og at intervjuobjektet skulle se på oss som en av dem. Dette er en av hovedgrunnene til at det ikke ble valgt lydopptak ved intervjuene av fagpersonene. Det var tenkt at fagpersonene ville oppleve det mindre «formelt» dersom stemmen deres ikke ble tatt opp på lydopptak. Det ble derimot gjennomført lydopptak av intervjuene vi gjorde med personer i lederstillinger, grunnen til det var at vi antok at de ville være mer vant til omstendighetene og trygge på det de mente.

#### **4.5 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet**

Dette kapittelet vil se på tre viktige kriteriene i kvalitativ analyse som ofte bestemmer troverdigheten av studien: pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Disse kan gi føringer for hvordan en analyse kan bidra til en bedre kunnskap (Tjora, 2017). Det vil først bli sett på pålitelighet, etterfulgt av gyldighet og generaliserbarhet.

##### **Pålitelighet**

Det er ønskelig å oppnå reliabilitet i studien, da det kan øke troverdigheten. I en kvalitativmetode kan det være vanskelig å oppnå en god reliabilitet, da hvert intervju eller observasjon er unikt. For at studien skal oppnå reliabilitet, må studien kunne reproduseres (Postholm, 2010). Denne studien tok som tidligere nevnt i bruk intervjuer av ansatte i Repstad Anlegg. De ansatte i bedriften vil naturligvis komme med ulike svar i intervjuet, men selv om en hadde intervjuet samme person i Repstad Anlegg er det ingen garanti for at resultatet ville blitt det samme som fra det første intervjuet mener Postholm (2010). Han viser til at intervjuer av enkeltpersoner ikke lar seg gjenta, da informanten kan huske deler av spørsmålene og informasjonen som ble gitt, noe som kan øke innsikten til informanten fra det første intervjuet. Svarene fra informanten kan derfor variere fra det første intervjuet til det andre.

Kvale (1997) henviser til tre viktige spørsmål i arbeidet med reliabilitet. Det første spørsmålet er hvor vidt du har påvirket informanten? De minste endringene i måten en formulerer spørsmål på, kan føre til at spørsmålet blir ledende, og på den måten har en påvirket resultatet (Kvale, 1997). Det ble derfor forsøkt å stille så nøytrale spørsmål som mulig, slik at de ikke blir ledende. Dalland (2007) kommenterer at det ofte kan oppstå feilkilde i kommunikasjonen. Han mener det kan komme av misforståelser, unøyaktig notater og vanskelig formulerte spørsmål. Spørsmålene ble derfor også stilt på en forståelig og enkel måte slik at misforståelser ikke skulle oppstå.

Det andre spørsmålet Kvale (1997) mener man bør stille seg, er om man har vært presis i registreringen av data? Jacobsen (1999) kommenterer at påliteligheten kan bli svekket av unøyaktig og slurvete registrering av informasjonen. Det har blitt tatt i bruk litt forskjellig metoder for registrering av dataen fra intervjuene. Av lederstillingene i firmaet ble det tatt i bruk lydopptak, mens av fagarbeidere ble det skrevet ned hva som ble sagt underveis i intervjuet. Ved lydopptak henviser Kvale (1997) til en metode for å kontrollere reliabiliteten. Han viser til at ved bruk av lydopptak, kan to ulike personer transkribere intervjuet hver for seg, og ta i bruk et dataprogram for å telle antall ord på de to versjonene. På denne måten mener Kvale (1997) at en kan oppnå en kvantifisert reliabilitets sjekk. Dette ble ikke gjennomført da det var svært tidskrevende. Måten det ble kontrollert på var at en person transkriberte og en kontrollerte det som ble skrevet.

Det siste spørsmålet Kvale (1997) vil at forskere skal stille seg, for at studien skal være troverdig, handler om man har analysert dataen korrekt. I forskningsrapporten vil kun et utsnitt av det som ble sagt på intervjuet bli vist. Det kan med det være vanskelig å vite om man tar det viktigste med eller ikke (Kvale, 1997). En annen utfordring er også det at man mister ansiktuttrykk eller kroppsspråk når man tar lydopptak, noe som også kan være avgjørende for hva personen faktisk mente og følte om saken (Jacobsen, 1999). Etter intervjuene var gjennomført reflekterte vi over hovedpoengene og følelsene fra intervjuene da det var friskt i minne. Dette gjorde at tolkingen av følelsene i intervjusituasjonen kan ha blitt bedre ivaretatt.

## **Gyldighet**

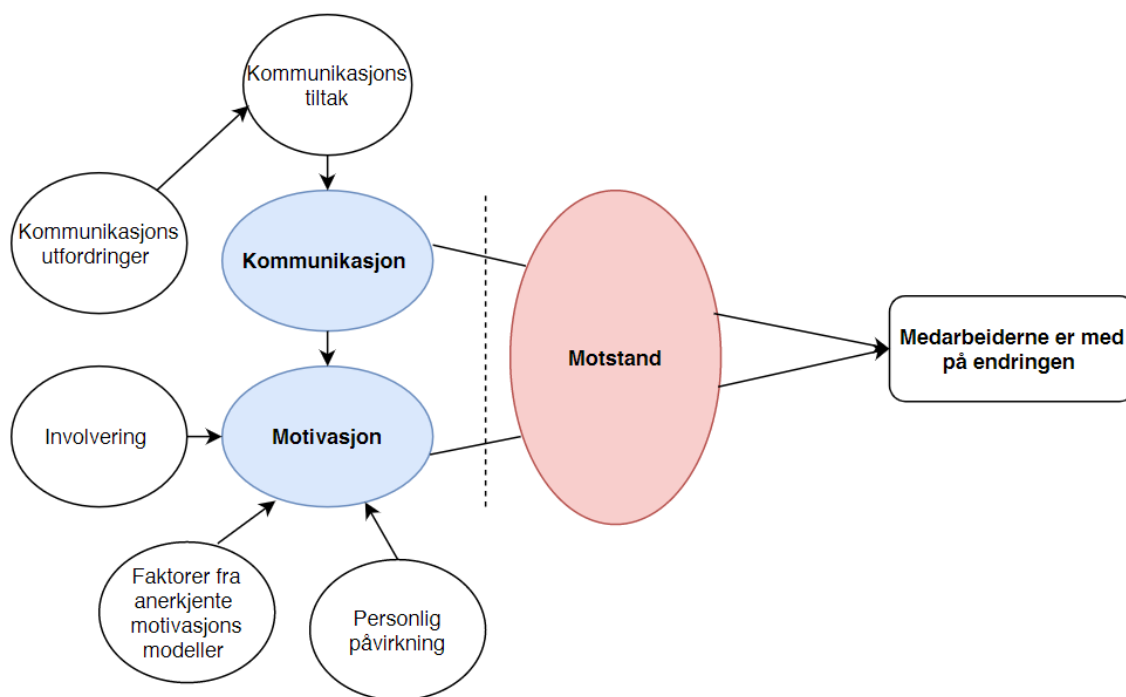
Postholm (2010) definerer at gyldighet «dreier seg om metoden undersøker det dens intensjoner er å undersøke» (s.170). Validiteten til studien kan bestemmes ved å stille spørsmålet: Måler du det du tror du måler (Befring, 2002)? Da kvalitative intervjuer ikke vil gi målbare tall, blir validiteten til kvalitativ forskning vurdert ut fra dette «hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite om» (Kvale, 1997, s. 165). Det er en mulighet at informasjonen fra intervjuobjektet ikke stemmer, noe som vil føre til at studien blir ugyldig, eller med andre ord, ikke valid (Kvale, 1997). I denne studien sørget vi for å knytte ordet «endringsprosess i organisasjon» til hvert spørsmål slik at temaet kom tydelig fram. På denne måten prøvde vi å sikre oss at de ikke snakket om kommunikasjon og motivasjon i enkeltprosjekter. Dette var en utfordring underveis, da mange av intervjuobjektene hadde mest erfaring knyttet til prosjekter. Om vi fikk en følelse på at de svarte på noe annet enn det vi egentlig spurte dem om, kom vi med tilleggsspørsmål.

## **Generaliserbarhet**

Forskning som baserer seg på innhenting av data gjennom intervjuer, har tidligere vært kritisert for at det ikke kan representere andre, da det er for få intervjuobjekter. Det vil altså ikke være generaliserbart (Kvale & Brinkmann, 2009). Generaliserbarhet handler om i hvilken grad funnene i studien er relevant i andre sammenhenger (Tjora, 2017). Denne studien har gjennomført intervju med ni intervjuobjekter, som vi mener kan gå inn under «for få representanter» for å oppnå generaliserbarhet. Det er først og fremst ikke et mål i denne studien å finne en teori utover case studiet, men temaet går innom kommunikasjon og motivasjon noe som er svært sentralt også i mange andre case situasjoner. Teorien som blir drøftet opp mot funnene er ikke direkte relatert til bygg- og anleggsbransjen, noe som gjør at funnene i denne studien antageligvis kan generaliseres til andre bransjer dersom det samsvarer. Vi antar at bedriftskultur og holdninger kan ha en innvirkning på om det er generaliserbart til andre case situasjoner.

## 5 Funn og diskusjon

I dette kapittelet vil de mest relevante funnene fra intervjuene med medarbeiderne i Repstad Anlegg og samtalen med Tor Berntsen, som en spesialist på endringsledelse og lederkommunikasjon, bli lagt fram og koblet opp mot teorien. Oppbyggingen av kapittelet vil ta utgangspunkt i forskningsmodellen, som ble introdusert i kapittel 3.5 og er illustrert i Figur 14.



Figur 14: Forskningsmodell fra kapittel 3.

### 5.1 Kommunikasjon

Gjennom intervjuene med medarbeiderne i Repstad Anlegg, var det ønskelig å få fram en diskusjon rundt hvilken rolle kommunikasjon har i en endringsprosess. Funnene fra intervjuene gir uttrykk for at kommunikasjon er svært utfordrende:

«Det med kommunikasjon er veldig vanskelig for du har et bilde i hode om hva du skal formidle og du prøver å fortelle med dine ord, men mottakeren kan oppfatte noe helt annet. Så det er noe av det vanskeligste vi gjør»

I denne studien forsøker vi derfor å avdekke årsakene til at kommunikasjonen er utfordrende, slik at vi kan komme med konkrete tiltak til Repstad Anlegg.

### 5.1.1 Kommunikasjonsutfordringer

I teorikapittelet ble «forstyrrelser» i kommunikasjonen tatt opp som årsaken til kommunikasjonssvikt. Dette er noe vi ønsker å se nærmere på da det kan være med på å avgjøre eventuelle kommunikasjonstiltak for Repstad Anlegg. Gjennom intervjuene ble de ansatte derfor spurt om hvordan de syns kommunikasjonen fungerte i bedriften. Fra intervjuene fikk vi en følelse av at de ansatte mer eller mindre var fornøyd med kommunikasjonen, men at det var små tiltak som kunne iverksettes. Tabell 4 viser funnene innen kommunikasjonsutfordringer.

Tabell 4: Funn av kommunikasjonsutfordringer.

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeiderne til Repstad Anlegg	Tor Berntsen
<b>Kommunikasjonsutfordringer</b>	Videokonferanse er et godt alternativ for å oppsummere hva som har blitt sagt, selv om man mister deler av kroppsspråket.	Whitehead (2001)	«Det å ta ting over telefonen, altså det er vanskelig. Ingenting kan erstatte en befaring ute på plassen».	Bedriftene burde velge en kommunikasjonsplattform.
	Kommunikasjonskanaler som e-post, «face to face» kommunikasjon og telefon er foretrukket. Mail minker muligheten for misforståelser da man kan være tydelig og direkte.	Snyder & Lee-Partidge (2013)	«Informasjonsmøtene er nyttig, for alle får høre de samme ordene der og da. For det er klart at en SMS, som blir sendt ut kan tolkes på mange måter også».	Det kan også være en ide at bedriften lager en side for endringen, som de jevnlig oppdaterer slik at de ansatte kan følge med. På denne måten vil endringen oppfattes som viktig.
	Skriftlig kommunikasjon begrenser deg da det er utfordrende å oversende all den informasjonen man ønsker. Den er altså ikke «informasjons rik».	Jacobsen og Thorsvik (2013)	«De sender meldinger på SmartDok, Facebook og noen SMS sender de ut, hvor de informerer om de viktigste tingene. Men det er vanskelig å få med seg helheten for mottakeren. Det er mange småmeldinger».	
	Møter har ofte manglede hensikt. Viktig med planlagte møter, hvor informasjonen sendes ut til de ansatte på forhånd.	Tonnquist (2016)	«Endringer blir vel både tatt opp på ledermøter og kommer kanskje i et ledermøtereferat. Typisk at det kan bli kommunisert litt på Facebook, SmartDok eller i brakkemøter».	

I tabellen fremkommer det at Repstad Anlegg tar i bruk flere kommunikasjonskanaler, og de ansatte føler at kommunikasjon gjennom telefon og SMS er være utfordrende. Funnene kan tolkes som at Repstad Anlegg ikke har lagt klare føringer for hvor ulik informasjon skal informeres, da det blir oppsummert litt ulike kommunikasjonsplattformer for å kommunisere endringer. Vi stiller derfor spørsmål om dette kan føre til misforståelser? Tabellen viser også til at Tor Berntsen mener at det er en fordel for de bedriftene som velger en kommunikasjonsplattform og jevnlig oppdaterer den. Vi tenker at det ikke er noe problem for Repstad Anlegg å bevare de kommunikasjonsplattformene de har, men at de kan lage en tydeligere oversikt for hvor ting skal informeres, og gjøre den kjent for resten av bedriften.

Litteraturen i Tabell 4 viser til forskjellig syn på kommunikasjonskanalen SMS. Snyder & Lee-Partidge (2013) viser i sin forskning til at intervjuobjektene argumenterte for SMS da en SMS kan være klar og tydelig, mens Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler SMS som lite «informasjonsrikt» grunnet at det er begrenset hvor mye man kan informere i en SMS. I denne studien kan det tyde på at intervjuobjektene støtter Jacobsen & Thorsvik (2013). Når vi spurte om hvorfor meldingene ofte kunne misforstås, kunne de ikke sette direkte ord på det, men argumenterte for at SMS kan tolkes på mange måter. I tabellen ser vi at det argumenteres med at ingenting kan erstatte en befarings. Det vi tenker kan være grunnen til at SMS oppfattes utfordrende er at «mottakeren» mister kroppsspråket fra «senderen». Dette argumenterer også Whitehead (2001) for, og legger til at videokonferanse kan være løsningen dersom man ikke kan møtes. Repstad Anlegg er ikke en internasjonal eller stor bedrift som brer seg over hele Norge, og vi mener derfor at Repstad Anlegg burde klare å legge opp til møter hvor man møtes «face-to-face» dersom det er store endringer. Fra vår tidligere arbeidserfaringer på byggeplass, har prosjektlederne og arbeiderne ofte en stram tidsplan, og vi mener derfor det er viktig at møtene planlegges godt slik at de blir effektive og ikke oppfattes som bortkasta tid. Dette er noe Tonnquist (2016) også tok opp som viktig for at ikke møte skal mangle agenda (Tabell 4).

Andre faktorer fra teorien, som ikke ble nevnt i tabellen da det ikke samsvarte med noe av det intervjuobjektene sa, var blant annet det Jacobsen & Thorsvik (2013) nevnte om årsaker til kommunikasjonssvikt. Det ble blant annet nevnt at kultur og språkbruk kan være en årsak til misforståelser. Salem (2008) nevnte også faktorer som ikke samstemte, som kultur, mangelfull informasjon og «stiv» stemning på arbeidsplassen. Ut fra funnene kan ikke vi si noe om dette kan være årsaker til at SMS kan tolkes på en annen måte, men da de ansatte



ikke helt klarte å sette ord på hvorfor det var utfordrende, velger vi likevel å nevne det som en oppfordring til Repstad Anlegg å sette seg inn i disse faktorene.

### 5.1.2 Kommunikasjonstiltak

I det forrige kapittel ble kommunikasjonsutfordringene i Repstad Anlegg tatt opp. I dette kapittelet vil vi se på kommunikasjonstiltak, som kan være relevante for å håndtere disse utfordringene. Tidligere ble kommunikasjonens påvirkning på den enkelte oppsummert (Tabell 2), hvor blant annet økt motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015), økt samspill, redusert usikkerhet i bedriften (Olaisen, 2018), engasjement og produktivitet (Bjugstad et al, 2018), ble nevnt. Mange av disse påvirkningene samsvarer med verdiene til Repstad Anlegg (Figur 1), som effektiv drift, motiverte medarbeidere og opprettholdelse av godt samarbeid. Vi mener derfor at det er viktig at Repstad Anlegg fokuserer på kommunikasjonstiltak slik at de kan opprettholde sin politikk og verdier. Tabell 5 viser noen av funnene fra kommunikasjonstiltak.

Tabell 5: Funn kommunikasjonstiltak første del.

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeiderne i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
Kommunikasjonstiltak	Viktig å sette seg inn i mottakeren sin situasjon.	Jacobsen et al. (2013)	«Det er veldig viktig da med kommunikasjon, mye kommunikasjon og god kommunikasjon».	Gi nok informasjon til at man kan gjennomføre oppgaven også kan en gi mer informasjon senere for at en gjennomfører neste oppgave.
	Unngå bruk av fremmedspråk og vær flink til å gi konstruktive tilbakemeldinger.	Farbrot (2018)	«Så at det blir kommunisert på en riktig måte forståelig sånn at en får liksom.. Jo bedre en er til å kommunisere, jo lettere er det å få gutta med på laget og de får det til.»  «Du klarer ikke fordøye alt av informasjon som kommer på informasjonsmøte. Men det er greit å få det i skrift det som har blitt sagt etterpå. Tror jeg. Det kunne de kanskje vært bedre på. Sende et slags referat, for de har jo alltid noe skriftlig på dette. Så kan en legge det ut som et dokument etterpå. Så kan man se hva som egentlig ble sagt».	
	Bør skape en deltakende kommunikasjon i endringsprosessen.	Helpap (2016)	«Det er litt viktig at ikke det bare er sånn enveiskommunikasjon da, men at man kan komme med innspill og at det kan forandres, på en måte. At ikke det er helt bestemt ovenfra at sånn skal det være, men at de skal ha lov til å komme med innspill og at det kan liksom tilpasset litt da».	Viktig at de ansatte får erfaringer med endringer.
	Det er viktig å være åpen for debatter.	Jacobsen (2012)		

	Det anbefales at endringsplanlegging gjennomføres i fellesskap.	Klev & Levin (2009)		
	Det bør legges opp til fellesmøtes hvor en kan lære i fellesskap å få muligheten til medvirkning.	Klev & Levin (2009)		

Mistolking av SMS og telefon samtaler er noe som blir tatt opp som en kommunikasjonsutfordring. Øverst i Tabell 5 argumenterer medarbeiderne i Repstad Anlegg for at mye og god kommunikasjon er løsningen for å få «gutta» med på laget. Gjennom intervjuene var det ikke lett å tyde hva som gikk inn under god kommunikasjon. Det å bruke forståelig kommunikasjon mener vi er sentralt for å redusere usikkerheten, da vi mener at medarbeidere kan oppleve mindre mestringsfølelse dersom de føler at de ikke skjønner. I tabellen viser vi til at litteraturen tar opp bruken av fremmedspråk og det at lederen er situasjonsorientert i forhold til medarbeiderne. Riktig bruk av ord og uttrykk antar vi kan føre til mindre frustrasjon. Tor Berntsen tar derimot opp mengden av informasjon på en gang, som en faktor for misforståelser. Dette er også et godt poeng da vi tenker at for mye informasjon kan føre til at viktige punkter faller utenom og at det blir for mye å bearbeide. I tabellen ser vi et av intervjuobjektene nevnte at informasjonsmøtene Repstad Anlegg holder er hjelpsomme, men at det er vanskelig å få med seg alt da det er mye informasjon. Det argumenteres videre med at det kan være en ide å sende ut et referat slik at man kan gå tilbake å lese hva som faktisk ble sagt. Dette er et enkelt tiltak Repstad Anlegg kan gjennomføre for å gjøre det mer forståelig for de ansatte.

For å opprettholde en god kommunikasjon mener vi også at toveiskommunikasjon er viktig, blant annet fordi vi antar at enveiskommunikasjon kan føre til «stiv» stemning, som Salem (2008) nevnte i det forrige kapittelet som en av årsakene til misforståelser. Dette begrunner vi med at vi fra tidligere erfaringer fra arbeidsplassen, har erfart at det kan forekomme «amper» stemning dersom den ansatte føler at de blir overkjørt. Medarbeiderne i Repstad Anlegg gir også uttrykk gjennom intervjuene for at toveiskommunikasjon var viktig. Noen av argumentene var blant annet at de ønsket muligheten for innspill og det ikke allerede var bestemt på forhånd (Tabell 5). Litteraturen oppsummert i Tabell 5, viser til Klev & Levin

(2009) sin Samskapte modell (Figur 6), hvor de mener at bedrifter burde legge opp til felles møter og planlegge endringer i felleskap. Gjennom disse møtene mener de at man kan skape felles læring gjennom medvirkning. Vi mener at Klev & Levin har et godt poeng, da vi tenker at de ansatte vil få bedre eierskap til endringsprosessen dersom de involveres. Vi antar også at dersom de ansatte opplever prosessen som en lærerikt, vil de kanskje føle at de har mer påvirkning. Men spørsmålet er hvor tidlig man skal involvere de ansatte? Vi prøvde gjennom intervjuene å finne ut når de ansatte ønsket å bli informert om endringene, da vi mener det kan ha betydning for den ansattes innflytelse. Tabell 6, viser 2. tabell av funn kommunikasjonstiltak.

Tabell 6: Funn kommunikasjonstiltak andre del

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeiderne i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
Kommunikasjonstiltak	Forklar behovet for endringen, berolig de ansatte, informer og vis til resultater.	Klein (1996)	«Det er det å få det ut tidligere. Da vil man få mindre motstand. Ingen er glad i endringer som er inn mot det ukjente. Hva kommer? Men får man det kommunisert, vil det bli lettere å godta det når det kommer».	Viktig å kommunisere hvorfor endringen skal gjennomføres.
	Bevegelse skjer når folk har forstått behovet for endringer.	Levasseur (2001)	«I utgangspunktet så er jo alle mot å forandre på noe som de har holdt på med hele tiden, så det er jo å forklare hvorfor og hvorfor det blir sånn».	Kommunisere endringen er ikke godt nok. Man bør koble opp informasjon mot aktiviteter, slik at det gir mening.
	Forklar behovet for endring for å skape endringsberedskap.	Armenakis et al. (1993)	«Det er lettere å godta endringen om man er tidlig informert om hva som kommer til å skje».	
			«det er greit å høre om det før. For da kan man jo være med å påvirke det litt».	
			«Så fort de er bestemt og avgjort. Ikke i planleggingsfasen, men hvis de er planlagt og det er på en måte bestemt at endringen skal gjennomføres så må det bare kommuniseres med en gang».	

Når burde tiltakene iverksettes? I Tabell 6, kommer det fram at ingen er spesielt glad i endringer da man går inn mot det ukjente, men at det er lettere å godta endringen dersom det blir informert tidlig. I teorikapittelet i denne studien introduserte vi «Unfreeze-move-refreeze» modellen (Se kapittel 3.1), og Klein (1996) har i litteraturen kommet med gode forslag til hva man burde informere i de ulike fasene. Tabell 1 viser blant annet til at det er viktig å kommunisere hvorfor endringen er nødvendig og berolige dem i «unfreeze» - fasen. Dette støtter medarbeiderne i Repstad Anlegg, da de kommenterer at de ønsker å få forklart

hvorfor endringen var nødvendig. Dette er noe vi anser som det mest sentrale for å få medarbeidere med på endringen. I Tabell 6 ser man at Levasseur (2001) argumenterer for at de ansatte ikke vil endre seg dersom de ikke ser behovet for endringen. Dette er noe vi støtter opp under, da vi antar at medarbeidere ikke ønsker å sette seg inn i nye tiltak dersom det bare fører til ekstra arbeid, men ikke bedre resultater. Vi mener det derfor er viktig at å kommunisere resultatene til medarbeiderne slik at de ser at arbeidet utgjør en forskjell, noe som støttes av Klein (1996).

Medarbeiderne nevner at det er viktig at det som blir kommunisert er forståelig. Det kan være at løsningen til Tor Berntsen i Tabell 6 er en god løsning. Vi antar at det å kombinere aktiviteter opp mot det som blir kommunisert av endringer kan bidra til å gi en forståelse og mening til den ansatte.

## **5.2 Motivasjon**

Motivasjon ble i teorikapittelet tatt opp som en sentral del for å oppnå en effektiv implementering (Gilley et al.,2009). Moynihan & Pandey (2007) nevnte tidligere at motivasjon er flerdimensjonalt og vi drøfter derfor flere faktorer som kan være med på å motivere de ansatte, da det ikke bare er en faktor som spiller inn. Vi starter med å se på ulike motivasjonsfaktorer som er registrert hos Repstad Anlegg, etterfulgt av en dypere drøfting av motivasjonsfaktorer som involvering, eierskap til arbeidet og personlig påvirkning.

### **5.2.1 Ulike motivasjonsfaktorer**

For å prøve å forstå hva som vil motivere de ansatte til å jobbe med endringer ønsker vi å kartlegge hva som motiverte dem i sitt arbeid. Her fremkommer deres egne prestasjoner og deres følelse av å gjøre en god jobb som den største motivasjon. Tabell 7 viser funnene av motivasjonsfaktorer. Øverst i Tabell 7 ser man hvordan de ansatte ønsker å legge til rette for andre, samt å ha kontroll på egen arbeidssituasjonen.

Tabell 7: Funn motivasjonsfaktorer

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeidere i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
Motivasjonsfaktorer	Følelsen av å være fornøyd med egne prestasjoner, samt å være tilfreds med egen jobb, samt anerkjennelse for godt utført arbeid.	Herzberg (1966)	«At en ser at en klarer å legge til rette og at de vet hva de skal gjøre hele tiden. Helst produsere uten stopp. Det må jo være det som er motivasjonen min».	Anerkjennelse er viktig for oss mennesker for å få folk med på endringer. Folk er jo opptatt av andre mennesker mener han.
	Behov for anerkjennelse.  Det er de indre faktorene, som fører til mest motivasjon. Først og fremst skal man sørge for at den ansatte har det fint, opplever mestring og utvikling.	Maslow (1943)  Chiang & Jang (2008)	«Det er jo alltid motiverende at de ser at du kan fikse ting og at det vi gjør fører til at jobben blir gjort. Det er jo det som motiverer, at du vet at du kan hjelpe og at dette fikser vi. Så slipper de å sette det vekk og slipper å vente».	
	Aktiv forpliktelse og kontinuerlig støtte fra ledelsen vil være viktige tiltak for å opprettholde interessen og unngå at endringene faller tilbake til sin opprinnelige tilstand.	Levasseur (2001)	«At de får positive tilbakemeldinger hele tiden, at de føler at de blir fulgt opp på det, at noen ser de liksom».  «Men sånn som når du prate om det med stopptider og sånt så har alle hørt noe og sånt på juleavslutninger og sånt, men jeg har ikke hørt noe etterpå om det har blitt noe endring om det har blitt mindre stopptid osv. Det hadde jo vært litt greit for de ute å vite, at når har vi f.eks. fått det ned 10% eller 5% at vi er ikke er i mål f.eks. eller om vi er halvveis».	Man må bli flinkere til å løfte frem resultatene og hele tiden synliggjøre effekten av dem.  Gi hovedansvaret til utvalgte personer i endringsprosessen.

Denne følelsen av å være fornøyd med egne prestasjoner, samt å være tilfreds med egen jobb gjentar seg i flere av intervjuene. Denne motivasjonsfaktoren er også noe Herzberg (1966) gjennom sine studier trekker frem som noe av det viktigste for å oppnå tilfredshet på jobb.

I tillegg til at de fleste ansatte virker å bli motivert av egne prestasjoner ser det også ut til at flere motiveres av følelsen av å hjelpe andre. Tabell 7 viser til at de ansatte ønsker at deres medarbeidere trives og har det greit på jobb. Det kan for oss se ut som at det er denne følelsen av å bidra med noe til fellesskapet som er på å motivere de ansatte. Dette argumentet forsterkes av enda et sitat fra Tabell 7 der det å gjøre en god nok jobb for at andre skal slippe å vente, vektlegges som en motivasjonsfaktor. Dette er det som i teorikapittelet blir omtalt som indre motivasjon, som baserer seg mye på følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Utsagnene om faktorer som motiverer har fram til nå har vært for det meste rettet mot hverdagsarbeid og ikke fullt så mye mot endringsprosessen. Disse faktorene gir oss likevel en indikasjon på hvilke hensyn man må ta ovenfor de ansatte når endringer skal gjøres. Det er tydelig at både prosjektlederne og medarbeidere motiveres av å se at arbeidet de gjør faktisk gjør en forskjell, og det argumenteres derfor for at det her er viktig at ledelsen kommuniserer virkningen av resultatet av endringen. De motiveres av at andre har det bra og at andre blir positivt påvirket av arbeidet deres. I tillegg motiveres de av hva andre mener og hvordan andre blir påvirket. Vi antar derfor at de menneskelige følelsene kan ha en viktig innvirkning på endringsprosessen. Dette samsvarer også mye med det Chiang & Jang (2008) kommenterte til forventningsteorien, som vi kan se fra Tabell 7. De hevder at det er de indre faktorene som gjennom mestringfølelse, utvikling og trivsel som fører til mest motivasjon.

Ut fra dette kan det tyde på at ytre belønninger alene ikke sørger for god nok motivasjon, men at man også trenger indre belønninger, som følelsen av anerkjennelse fra kolleger.

Anerkjennelse for godt utført arbeid er også en av motivasjonsfaktor Herzberg (1966) påviste gjennom sine studier for å skape tilfredshet på arbeidsplassen (Tabell 7) (Figur 8). Maslow (1943) mener også dette er et grunnleggende behov som vil oppstå, hvis andre sosiale behov er på plass (Tabell 7) (Figur 9). Anerkjennelse er ifølge Tor Berntsen viktig for oss mennesker for å få de folk med på endringer, folk er opptatt av andre mennesker mener han (Tabell 7). Skal man innføre endringer som f.eks. kontinuerlig forbedring i bedriften, er det ingen som bryr seg om dette hvis ikke sjefen bryr seg om det mener han. Det samme hevder han gjelder de ansatte, for hvis kollegaene dine ikke er opptatt av kontinuerlig forbedring, så vil man ikke selv interessere seg for det. Det er det menneskelige som bestemmer hva som er viktig mener han. Dette resonnementet fra Berntsen om viktigheten av de ansattes oppfattelse om hva som er viktig, har også blitt drøftet i kommunikasjonskapittelet. Her kom det blant annet frem at sjefen må snakke mye om endringen slik at de ansatte fanger interessen og oppfatter endringen som noe viktig, først da vil arbeidet med endringen være i fokus. Dette er et syn som også blir delt av Nordhaug et al. (2007), som mener endringsledelse handler om mennesker, hvor man må forstå endringer som nettopp forandring av mennesker.

Vi ser det kan virke som at man må overbevise de personene som man mener kan ha mest innflytelse på resten av gruppa. Vi ser av Berntsen at ledere må være tydelige, men vi tror også samme tankegangen kan overføres til de ansatte ved at man er oppmerksom på hvilke

ansatte man tror vil ha stor innflytelse på resten av gruppa. Ved å overbevise og bevisst anerkjenne de riktige personene tror vi det vil være større sannsynlighet for at også resten av de ansatte vil bidra i endringen.

Det kommer også frem at de ønsker å få tilbakemeldinger når de jobber mot nye endringer og mål. Dette kommer frem i Tabell 7 og gir oss grunn til å anta at folk ønsker å bli sett, når man skal jobbe med endringer, vi mener derfor det kan virke som om deres egen oppfatning av andres interesse og engasjement for endringene vil ha en stor innvirkning på i hvor stor grad man kommer til å ta del i endringen.

Med lang erfaring fra konsulentbransjen mener Tor Berntsen ledere i dag er alt for tilbakeholden når det kommer til synliggjøring og anerkjennelse av godt utført arbeid, alt er for seriøst hevder han. Han mener man må bli flinkere til å løfte frem resultatene (Tabell 7). Intervjuene som er gjort med Repstad Anlegg gir også en indikasjon på at synliggjøring av resultater på enkelte områder kan forbedres. I Repstad Anlegg er det mange maskiner i sving til enhver tid og de tror det kan gjøres mye besparelser ved å redusere stopptiden. Tiltak er blitt gjort for å muliggjøre dette, men ansatte ser ikke ut til få nok informasjon om hvilken effekt tiltakene deres har hatt. De ansatte hører ikke (Tabell 7) mye i etterkant av forbedringsprosjekter de har vært med på, noe som går imot hva litteraturen (Levasseur, 2001) anbefaler for endringsprosessen.

Ved da ikke å synliggjøre resultatene godt nok, mener vi det kan være vanskelig for arbeiderne å se i hvilken grad de er med å bidra og gir oss derfor grunn til å tro at interessen for å jobbe med endringene fort kan synke. Fra Tabell 7 ser vi at Levasseur (2001) hevder at aktiv forpliktelse og kontinuerlig støtte fra ledelsen vil være viktige tiltak for å forhindre at endringene faller tilbake til sin opprinnelige tilstand. Disse ideene bygger på Lewin's (1947) tankesett om at man må fryse (refreeze) gruppe livet på nytt nivå for at endringen ikke skal bli kortvarig. For å unngå at endringen blir kortvarig mener vi at bedriften må opprettholde kontinuerlig støtte til endringen. Tor Berntsen mener at det å gi hovedansvaret til en person, kunne være en ide i en endringsprosess. I dette tilfelle mener vi forslaget til Berntsen kunne hjulpet Repstad Anlegg ved at enkelte personer vil føle et ansvar for prosessen. Vi tror dette ansvaret vil bidra til å fryse endringen.

## 5.2.2 Involvering

Involvering ble i teorikapittelet tatt opp som en viktig faktor for å redusere motstand (Nordhaug et al, 2007) og for å planlegge endringer (Klev & Levin, 2009). Involvering stikker seg frem i flere av intervjuene med Repstad Anlegg, som en faktor de ansatte mener er viktig for å jobbe med endringer. I intervjuene spurte vi medarbeiderne i Repstad Anlegg om hva de mente skulle til for få folk med på endringer og da var det spesielt ønske om å vite hvorfor, som gjentok seg gjennom intervjuene, dette er vist i Tabell 8 som viser funnene tilknyttet involvering.

Tabell 8: Funn involvering første del

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeidere i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
<b>Involvering</b>	Forklar behovet for endringen, berolig de ansatte, informer og vis til resultater.	Klein (1996)	«Det er jo å forklare hvorfor det er sånn, som regel er det noen lover og regler som sier at du må gjøre det, det er jo ikke noe du finner på for gøy. Ellers så er det for å spare på kostnader eller bedre inntjening».	Mening er viktig for oss, særlig om du ønsker at folk skal styre seg selv og ikke bli pisket rundt.
	Forklar behovet for endring for å skape endringsberedskap.	Armenakis et al. (1993)	«Det som alltid er at du ikke ser hensikten i å gjøre det sånn som det er beskrevet. At ikke man skjønner det. Da blir man umotivert når ikke man skjønner hvorfor en må gjøre det sånn å hvorfor du må gjøre det når du egentlig holder på med noe annet».	
	Det er et stort behov for medlemmene å vite hva som vil skje med dem, deres avdeling og hele organisasjonen.	Salem (2008)		
	Kunnskapsdeling er ansett som viktig i startfasen av endringen.	Hussain et al.,(2018)	«En kan nesten aldri gi nok informasjon».	Må vise de ansatte hvorfor de skal det være viktig for folk å bruke tid på dette.
	Læring er komplisert, og man må ta hensyn til andre faktorer som følelser og mening for effektiv læring.	(Illeris, 2018)		

At de ønsker å vite hvorfor endringen er nødvendig gir oss en indikasjon på at kommunikasjon også er svært sentralt for å øke motivasjon. Dette samsvarer med Tor Berntsens tankegang, som kommer frem i Tabell 8, om at mening viktig. Berntsen mener man må rett og slett sette folk i prosess og si at dette er viktig. Armenakis et al. (1993) og Salem (2008) mener og at det er viktig at man forteller hvorfor endringen skal gjøres. Ut fra



dette får vi et tydelig bilde på at ansatte kan involveres gjennom å kommunisere nok informasjon om endringen.

Fra tabellen tyder det på at fra intervjuene og gjennom andres erfaringer fra næringslivet at de ansatte ønsker informasjon om endringer som skal gjøres, for å være motivert til å bidra. Uten nok informasjon kan det se ut til at interessen for å jobbe med endringer kan synke, noe som kommer frem i sitat fra Tabell 8. Uten informasjon ser de mange ganger ikke hensikten og dermed blir umotivert (Tabell 8). Dette mener vi tar oss tilbake til hvorfor «unfreeze» fasen omtalt i Lewin (1947) sine tekster er så viktig og belyser hvorfor kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med endringer. Som nevnt tidligere mente Lewin at endringsfasen bør ses på som et kraftfelt hvor endringskreftene må overgå motkreftene. Hvis ikke man får tint opp (unfreeze) den eksisterende tankegangen vil heller ikke endringskreftene overgå motkreftene, noe som kan resultere i motstand.

Hvordan endringen kommuniseres virker som å ha stor sammenheng med størrelsen på motkreftene. «En kan nesten aldri gi nok informasjon» er et sitat fra intervjuet, som er vist i Tabell 8. Dette støttes også i teorien hvor kunnskapsdeling (Hussain et al., 2018) er ansett som viktig i denne fasen (Tabell 8). Ved å tinte opp gammel tankegang (unrefreeze) ved å involvere de ansatte gjennom å kommunisere nok informasjon, mener vi det kan være med på å redusere motkrefter da endringen ikke føles så ukjent. Dette var noe også ble drøftet i kommunikasjonstiltak. Budskapet eller beskjedningen om endring er nemlig ifølge Armenakis et al. (1993) selve hovedmekanismen for å forberede for endring. Som vi ser fra teorien handler det i stor grad om å kommunisere ut budskapet når endringer skal gjøres og ved å være godt forberedt på hva som vil komme tror vi det vil være lettere å få folk med på endringen, også i dagens samfunn hvor endringstakten er stor (Meyer & Stensaker, 2006).

En modell som tar utgangspunkt i samspill og refleksjoner mellom de ansatte er Klev & Levin (2009) sin samskaptede læringsmodell. Gjennom denne involveringen mener de at bedriften kan oppnå et godt grunnlag for læring. Repstad Anlegg har læringsvillighet og samarbeidsvillighet som to sentrale verdier (Figur 1), noe som indikerer at de vil være åpne for denne type tankegang. Vi ser likevel også at læring er komplisert og at man må ta hensyn til andre faktorer som følelser og mening for å bygge opp kompetansen (Illeris, 2018). Ved å opparbeide god nok forståelse og kompetanse hos de ansatte, tror vi det vil være bedre muligheter for at de ansatte ser på endringer som en del av hverdagen, enn noe som blir tredd

ned over hodet deres, dette fordi de ansatte med stor sannsynlighet vil være bedre innforstått med hvorfor eventuelle endringer må gjøres.

Vi tenker at Repstad Anlegg kan forsøke å legge opp til møter hvor medarbeiderne kan være med å drøfte endringen og på den måten involveres. Et arbeidsseminar som er foreslått av Karlsen et al (2018) tror vi kunne vært et godt virkemiddel for å få de ansatte fysisk involvert ved å jobbe sammen mot endringen.

### 5.2.3 Eierforhold

Eierforhold er også en av motivasjonsfaktorene, som ble tatt opp i intervjuene og i teorien, og som vi mener opparbeides gjennom involvering. Tabell 9 viser funn tilknyttet eierforhold.

Tabellen viser blant annet at de ansatte blir demotivert av at noe blir tredd ned over hodet deres uten at de er godt nok informert om hvorfor.

Tabell 9: Funn av eierforhold

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeidere i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
<b>Eierforhold</b>	Skap gjensidig påvirkning gjennom felles refleksjon.  Arbeidsseminar er en fin måte for å skape endringslyst gjennom samspill.	Klev & Levin (2009)  Karlsen et al. (2018)	«Alle som føler at noe blir tredd ned over hodet på de vil bli litt demotivert ofte».  «De jo være involvert i det for, du må jo forklare hvorfor. For eksempel det med tomgangskjøring og ikke bare tre ned at sånn er det, nå er det slutt på det, du må forklare grunnen».	Bruk tid på det hvis det påvirker følelsene til folk.
	Gi folk ansvar og kontroll for eget arbeid.  Folk må være involvert, ha mulighet for innflytelse og på den måten oppleve en form for kontroll.	Herzberg (1996)  Daft et al. (2010)	«Nei altså det tror jeg går på involvering, eierforhold til det man driver på med. At du blir involvert i planleggingen kanskje, i alle ledd. Ja at man får eierforhold til prosjektet man jobber på».	Går man for fort frem blir ikke folk involvert, og folk vil stride imot.
	Det å involvere alle er ikke veien til suksess da det kan føre til mange «irrelevante» deltakere.	Lewis (2006)	«Det er jo i alle fall begrensa hvor mange som kan ha en mening om det føler jeg».  «Hvis man skal bestemme hva endringen er så tenker jeg kanskje det er lurt at ikke alle er involvert, at det kan blir litt mye kokker hvis alle skal mene noe».  «Du kan jo ikke ha alle med på det, men du kunne kanskje godt ha tatt med noen av de ute».	Man må påvirke en som påvirker andre mennesker og lære opp noen som skal følge opp i forskjellige deler av bedriften.(trainer, trainer prinsippet)

Repstad Anlegg har satt seg flere målsetninger om å minimere tomgangskjøring på maskinene, samt øke sorteringsgraden på anleggene. Å få alle med på denne typen prosjekter kan være utfordrende, og det kommer tydelig frem i Tabell 9 fra intervjuene at det ikke holder å bare fortelle dem hva de skal gjøre, men at de også må vite grunnen til at det gjøres.

Mange av intervjuobjektene poengterer viktigheten av å forklare nye endringer for de ansatte. Fra Tabell 9 hentet fra den samskapte læringsmodellen (Figur 6) kan man se hvordan felles refleksjon i forbindelse med endringsprosessen kan skape gjensidig påvirkning (Klev & Levin, 2009). Klev & Levin (2009) ønsker at man lærer fra hverandre gjennom medvirkning i stedet for at bare noen enkeltpersoner planlegger endringen. Vi mener at denne medvirkningsbaserte tilnærmingen er noe Repstad Anlegg kan dra mer nytte av når eventuelt nye målsetninger skal settes. Det kan nemlig virke som om folk er mindre interessert i å bidra hvis de har hatt lite form for tilknytning til prosjektet fra begynnelsen. Ved å i stedet la de ansatte lære av hverandre gjennom felles refleksjon for hvilke mål som skal settes og hva som vil være realistisk, tror vi de ansatte vil være mer engasjert i å gjennomføre målene. Dette som følge av eierskapet og ansvarsfølelsen vi tror de vil ha mulighet til å skaffe seg ved å selv være med i utformingen av målene.

Indre motivasjonen ble i teorien tatt opp som den faktoren med størst påvirkning på de ansatte over lengre tid (Chiang & Jang, 2008) og som man ser fra teorien bygges ikke indre motivasjon opp gjennom belønninger (Berg, 1995). Vi mener den ser ut til å bygges opp gjennom følelsen av å være med på endringen, samhandling mellom mennesker og gjennom innflytelse over egen situasjon som man ser fra den samskapte læringsmodellen (Figur 6) (Klev & Levin, 2009). Vi har derfor grunn til å anta at ansattes motivasjon til å gjøre endringer vil være bedret hvis man bruker tid på at de skal forstå endringsprosessen. Det kan også virke som det ikke holder bare bli forklart endringen, men at man også burde være aktivt involvert ved å være med i prosessen gjennom refleksjon, samspill og praktiske aktiviteter. Akkurat som Lewin (1947) mente man burde bruke tid til å tine opp (Unfreeze) gammel tankegang taler også Tor Berntsens erfaringer for at man skal bruke tid på endringen hvis den påvirker følelsene til folk. Det ser dermed ut til at det er akkurat dette som kan være en av hjørnesteinene for å få til en vellykket endring, nemlig ved å bruke tid for at folk skal føle en reell medvirkning og skaffe seg et eierforhold til endringen.

I likhet med de ansatte i Repstad Anlegg tar også Herzberg (1996) opp faktorer som ansvar og kontroll for eget arbeid som en motivasjonsfaktor, mens Daft et al (2010) kommenterer at brukerne må være involvert, ha mulighet for innflytelse og på den måten oppleve en form for kontroll. Vi antar derfor at involveringen kan bidra til høyere motivasjon i Repstad Anlegg. I tillegg at involvering og eierskap kan bidra til å motivere for å gjøre endringer, ser vi i Tabell 9 at det er utfordringer knyttet til hvem som skal involveres. De ansatte mener at det er begrenset for hvor mange som kan involveres Tabell 9. Dette kommer også fram av Lewis (2006) sitt synspunkt for hvem som burde bli involvert. Han mener at det å involvere alle ikke er veien til suksess da det kan føre til mange «irrelevante» deltakere. Vi mener det derfor er viktig at Repstad Anlegg vurderer hvem som faktisk blir påvirket av endringen.

For å involvere mange ved nye endringer bruker Tor Berntsen «trainer, trainer» prinsippet som et effektivt virkemiddel for å involvere mange. Dette går ut på at han lærer opp noen ledere, som skal følge opp endringen. Det er som ringer i vannet prinsippet, du påvirker en som påvirker andre mennesker mener han. Vi mener at lederne kan få en følelse av eierskap når de får hovedansvaret for å videre lære endringen til resten av bedriften. Denne rollen man vil påta seg med ansvar for flere personer mener vi kan være en motivasjon i seg selv og spiller på noen av de mest grunnleggende motivasjonsbehovene som ansvar for eget arbeid som finnes i motivasjonsfaktorene til Herzberg (Figur 8).

Vi ser også fra den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009) hvordan man gjennom samspill og praktiske aktiviteter kan bidra til læring og utvikling. Dette tror vi kan være viktig ettersom vi tror at man uten den rette kompetansen om endringen, heller ikke vil få eierfølelse eller føle tilknytning til endringen. De ansatte prater om at de ikke liker at noe blir tredd ned over hodet deres, men vi tror disse utsagnene egentlig forteller oss at de ofte ikke forstår endringen, noe vi tror læring gjennom praktiske aktiviteter vil hjelpe dem med. Et arbeidsseminar (Karlsen et al, 2018) tror vi også her kunne vært praktisk for Repstad Anlegg for å gjøre de ansatte fysisk involvert.

#### **5.2.4 Personlig påvirkning**

En annen faktor som medarbeiderne i Repstad Anlegg mener kan ha en påvirkning på motivasjonen handler om hvilken påvirkning endringen vil ha på deres egen hverdag. Tabell 10 viser til funn knyttet til personlig påvirkning. Fra tabellen kan det tyde på at endringer som

har personlig påvirkning kan ha innvirkning på hvor villig de ansatte er til å være med på endringen.

Tabell 10: Funn av personlig påvirkning

	Litteratur	Referanse	Sitater fra medarbeidere i Repstad Anlegg	Tor Berntsen
<b>Personlig påvirkning</b>	Hvis man ikke tar hensyn til individuelle følelser og holdningene til endring, vil man heller ikke nå de målene man setter seg.  Man bør kommunisere hvilken innvirkning det vil ha for de involverte.	Nordhaug et al. (2007)  Levasseur, (2001)	«Når det er nye ting så er folk litt sånn skeptisk. I hvert fall hvis det kan gripe inn i sin egen hverdag så det litt sånn skeptisk».	
	Den ansattes opplevelse av belønning for arbeidet sett på noe som kan motivere.	Moynihan & Pandey (2007)  Vroom (1995)	«De fleste er jo sånn at hvis en har en fordel av det sjøl så, kan det være litt interessant».	Folk vil føle seg viktige når man jobber med endringer.
	Ytre belønninger vil ofte vil ha en positiv innvirkning på motivasjonen.  Man må være forsiktig med å prøve å skape motivasjon, mener man isteden må prøve å finne motivasjonen hos de involverte.  Belønning er ikke bare lønn, men kan også være ros og anerkjennelse.	Berg (1995)  (Illeris, 2018)  Berg (1995)	«Ja det er noe flakslodd og kaker, hehe og det mister fort glansen sin. Men det er veldig vanskelig. Så lenge en ikke får noe igjen i pungen så er det veldig vanskelig å få til. Det er litt sånn dessverre, men jeg tror det er sånn kanskje de fleste plasser, men vi er jo på jobb for å tjene penger».	Menneskers deltakelse i endringsarbeid avhenger av sosial status.

Fra Tabell 10 ser vi også at teorien er tydelig på at hvis man ikke tar hensyn til individuelle følelser og holdningene til endring, vil man heller ikke nå de målene man setter seg (Nordhaug et al., 2007). Skal man motivere de ansatte til å jobbe med endringer, mener vi det dermed ikke ser ut til at det bare holder å involvere dem, men det kan også se ut som at det er viktig å fortelle dem hvilken positiv effekt endringen vil ha på deres egen hverdag.

Ved å ikke kommunisere ut til de ansatte hvilken effekt endringen vil ha på deres hverdag, mener vi det er grunn til å anta at trygghetsbehovet fra Maslow (1943) sin behovspyramide (Figur 9) fort vil være under press. Selv om dette behovet blir kritisert for ikke å være like relevant i dagens samfunn (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010), mener vi man kan se behovet i sammenheng med redselen for å miste «ansikt» eller sosial status. Denne redselen for å tape ansikt ovenfor andre ser vi også har store likheter med hva Tor Berntsen mener er viktig når man jobber med endringer. Han mener folk vil føle seg viktige når man jobber med endringer (Tabell 10) og mener at menneskers deltakelse i endringsarbeid avhenger av sosial status (Tabell 10). Hvis de ansatte dermed føler seg usikre for hva endringen vil medføre, og om endringen kan ha påvirkning på deres egen arbeidsplass og arbeidssituasjon, mener vi er det naturlig å tenke at det vil være grunnlag for å jobbe mot endringen. Vi tolker også dette som at man i tillegg til å fortelle de ansatte om effekten på deres egen hverdag, må være i stand til å overbevise dem om at de vil komme positivt ut av endringen.

Fra Tabell 10 ser vi at de ansatte hevder endringen ofte kan være interessant hvis de kan ha en fordel av det selv. I likhet med Tor Berntsen mener også intervjuobjektet, det er viktig å få frem hvilke personlige fordeler endringen vil føre med seg. Også i litteraturen fra Tabell 10 (Moynihan & Pandey, 2007); (Vroom, 1995) blir den ansattes opplevelse av belønning for arbeidet sett på noe som kan motivere. Belønning blir fokusert ekstra på ved forventningsmodellen, men også i denne modellen viser forskning at det først og fremst er de indre faktorene som påvirker motivasjonen, men at ytre belønninger som bonuser og lønnsøkninger også fungerer som motivasjon (Chiang & Jang, 2008). Vi mener det er mye som tyder på at de ansatte påvirkes av indre belønninger som er tilknyttet følelser blant annet av å føle seg viktig, samt å følelsen av at endringen vil ha en positiv innvirkning på egen hverdag.

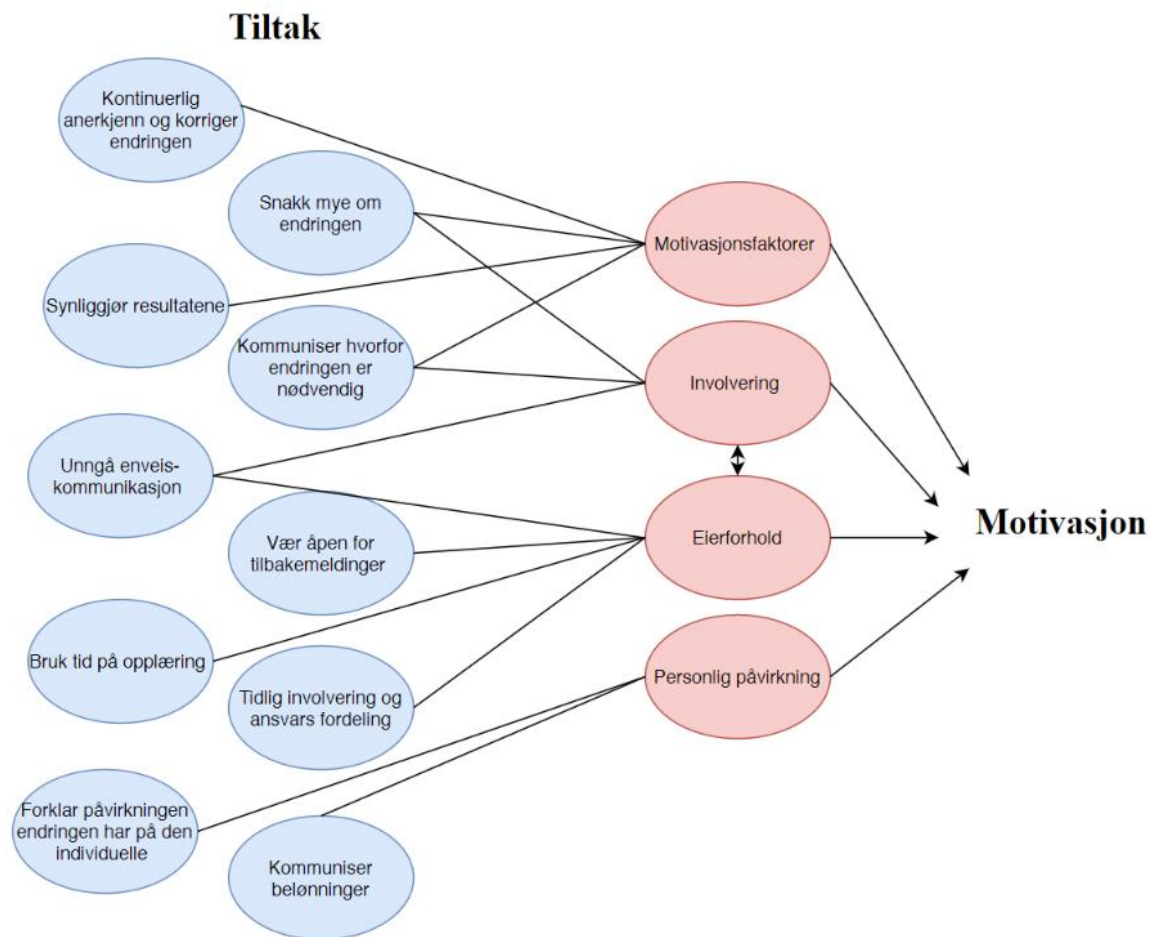
Fra Tabell 10 ser vi også at teorien viser at ytre belønninger ofte vil ha en positiv innvirkning på motivasjonen (Berg, 1995). Om denne typen belønninger ser man derimot fra en ansatt i Repstad Anlegg (Tabell 10) at belønninger virker vanskelig å få til, og at belønningen ser ut til å måtte være relativt stor. Sitatet fra medarbeideren tar opp materielle belønninger, men tar ikke opp belønninger i form av ros og anerkjennelse, som Berg (1995) tar opp som motiverende belønninger. Fra Tabell 10 blir det advart mot å prøve å skape motivasjon, i stedet for å finne den, noe vi finner interessant. Hvis man prøver å skape motivasjon tror vi

det vil gi en mer kortsiktig påvirkning enn hvis man hadde brukt mer tid på å kartlegge hva som motiverte hvert enkelt individ. Fra tTabell 10 kan det virke som de ansatte ser ut til å burde føle de får noe ut av endringen, og det er nettopp dette behovet vi tror ikke kan skapes, men som må tilrettelegges best mulig for hver enkelt ansatt for å ikke bare få folk med på endringen, men også for å få den til å bli langvarig. Vi tror nemlig at de ansatte burde føle de får noe ut av innsatsen de legger ned, enten om det er sosiale eller materielle fordeler bare det er tilknyttet til den enkelte.

### 5.3 Oppsummering

I drøftingen kan vi se at kommunikasjon og motivasjon snakkes om hverandre. Det er derfor forsøkt i Figur 15, som en oppsummering, å vise sammenhengen mellom disse. Figuren baserer seg på funnene fra diskusjonskapitlet.

Vi har gjennom diskusjonen funnet flere ulike tiltak som ledere kan gjøre for å få folk med på endringer, men vi mener det er spesielt fire store dimensjoner ledere må ta hensyn til for å motivere, disse handler om **1. motivasjonsfaktorer, 2.involvering, 3. eierforhold og 4.personlig påvirkning.** For motivasjonsfaktorer, motiveres de ansatte som vi ser fra Figur 15 av følelsen av å gjøre en god jobb, annerkjennelse, samt å se at arbeidet gjør en forskjell. For å være involvert er det informasjon om endringen, gjennom å vite hvorfor som viser seg å motivere. Eierforhold ser ut til å skapes gjennom tidlig involvering og gjennom påvirkningsmuligheter for den enkelte. For å være motivert ser det ut til å være viktig at de ansatte opplever at endringen vil ha en positiv personlig påvirkning i form av personlige sosiale eller materielle fordeler som de enten kan beholde eller som vil bli bedre.



Figur 15: Oppsummering kommunikasjon og motivasjonstiltak

For å imøtekomme disse dimensjonene mener vi det er et stort behov for mye og god kommunikasjon. De viktigste kommunikasjonstiltakene er oppsummert i Figur 15. Figuren viser at for å tilfredsstille **1. Dimensjonen** som er motivasjonsfaktorer er det viktig at ledere kontinuerlig anerkjenner og korrigerer endringene, kommuniserer hvorfor den er nødvendig, viser resultater og snakker mye og gjentatte ganger om endringen. For å tilfredsstille den **2. Dimensjonen** som handler om involvering ser vi fra Figur 15 at det først og fremst er viktig at ledelsen snakker mye med de ansatte om dette, slik at endringen blir oppfattet som viktig. Man burde også her kommunisere ut hvorfor endringen er nødvendig, samtidig som man burde bruke tid på opplæring spesielt hvis endringen påvirker følelsene til folk. Den **3. Dimensjonen** som omhandler eierforhold, bør tilfredsstilles ved at man først og fremst unngår enveiskommunikasjon ved å være åpen for tilbakemeldinger og gir de ansatte påvirkningsmuligheter ved å ha mulighet til å komme med innspill og være med å bestemme. Tidlig involvering av de ansatte i endringsprosessen, samt ansvarsfordeling hos de ansatte bør være i fokus. Den **4. Dimensjonen** vi kaller personlig påvirkning mener vi bør tilfredsstilles



ved at man kommuniserer hvilken påvirkning endringen vil ha på deres egen på egen hverdag. Her bør det og kommuniseres hvilken belønning endringen vil føre til enten om det handler om sosiale eller materielle belønninger.

## **5. Konklusjon**

Denne studien har som formål å gi ledere i Repstad Anlegg innspill på hvilke faktorer og konkrete tiltak som har betydning for kommunikasjon og motivasjon hos de ansatte i en endringsprosess.

Misforståelser er sentralt ved kommunikasjonsproblemer og gjennom denne studien konkluderer vi med at endringer som blir kommunisert kun skriftlig lettere kan føre til misforståelser da man blant annet mister kroppsspråket. Det er vanskelig å ordlegge seg på en måte som gjør det forståelig for alle. De ansatte har ulik bakgrunn, erfaringer og livssituasjon, og det er derfor viktig at lederen setter seg inn i deres situasjon, slik at man på best mulig måte kan kommunisere med et språk som er forståelig for alle. Det er også utfordringer knyttet til muntlig kommunikasjon, da det kan være vanskelig å få med seg alt som blir sagt. Det konkluderes derfor med at kombinasjon av skriftlig og muntlig er en god løsning, da den ansatte kan gå tilbake i referatet å lese seg opp dersom det skulle oppstå usikkerheter. For å få medarbeiderne med på endringen er det grunnleggende at lederne starter tidlig med å kommunisere endringen, at de er åpne for tilbakemeldinger slik at den ansatte føler seg involvert og at de ikke allerede har tatt alle beslutninger på forhånd. Involvering er også sentralt for å opprettholde motivasjon innad bedriften da det gir eierskap til endringen. Ansatte motiveres dersom de ser at deres bidrag utgjør en forskjell. Vi mener derfor lederne i Repstad Anlegg bør fokusere mye på anerkjennelse og synliggjøring av resultater. Ansatte ønsker sjeldent å bevege seg mot det ukjente, som kommer med en endring. Det er derfor viktig at Repstad Anlegg informerer om hvorfor endringen er nødvendig og forklarer dem hvordan endringen vil påvirke den ansatte personlig.

## **5.1 Praktiske implikasjoner**

Gjennom en empirisk undersøkelse er det i denne studien gjort rede for kommunikasjon og motivasjonsfaktorer som vil bidra til å få folk med på endringer. Studien bidrar først og fremst med å hjelpe ledere i Repstad Anlegg, men også andre ledere kan dra nytte av studiens slutninger. Selv om resultatene påvirkes av den enkelte bedriftskultur og situasjon, mener vi de erfaringsbaserte funnene fra studien kan være verdifulle for få kunnskap om hvordan man skal kommunisere og motivere for å lykkes med endringer. Med en utvikling som går stadig raskere vil funnene i studien være viktige, ettersom ledere i større grad enn før kan bli avhengig av å få de ansatte med på endringer for å holde seg konkurransedyktige.

## **5.2 Begrensninger**

I denne studien er det gjort begrensninger, dette for å spisse seg inn på problemstillingen. Temaet kommunikasjon og motivasjon ved endringsledelse er stort, og det forekommer mange ulike teorier. Det har derfor blitt fokusert på de ansattes oppfatning og tanker i forbindelse med endring mer enn ulikhet i lederstil

En annen begrensning var at masteroppgaven kun gikk over et halvt år, noe som gjorde at vi måtte begrense antall intervjuobjekter. Datamengden måtte ikke bli større enn vi kunne håndtere, og det ble derfor bare valgt ut noen intervjuobjekter. Det kunne vært interessant å intervju resten av lederne i Repstad Anlegg også. Samtidig som det var tidsutfordringer kom koronakrisen til Norge, noe som gjorde at vi stoppet intervjuene etter ni intervjuobjekter. Det var planlagt enda to gruppeintervjuer, men da dette var ute på byggeplass og intervjuene måtte gjennomføres gjennom Skype, ble dette avlyst. Intervjuene kunne gitt et enda bredere perspektiv på problemstillingen innad i Repstad Anlegg.

## **5.3 Videre arbeid**

Da dette er en casestudie kunne det vært interessant å gjennomført samme studie i en annen bedrift, slik at en kunne kartlagt om disse resultatene er generaliserbare til andre bedrifter. I studien gjennomførte vi intervjuer, men vi mener det kunne vært interessant, for videre studier, å se på endringsprosesser fra et mer observerende perspektiv. Ved å observere ville det vært interessant å se på eventuelle forskjeller mellom hvordan de ansatte mener man

burde kommunisere og motivere, med hva som faktisk blir praktisert og observert. Det kunne også vært interessant å gjennomføre flere av tiltakene for å se om de ansatte faktisk opplevde en forskjell. En slik studie kunne ha vært gjennomført som en kombinasjon av intervjuer og observasjoner.

Når det kommer til motivasjon, har det ikke livssituasjonen til de ansatte blitt kartlagt. Vi antar at livssituasjonen kan ha en innvirkning på hva som motiverer den enkelte. Ettetanker rundt arbeidet er derfor at det kunne vært interessant og tatt med alder og kjønn på intervjuobjektene for å spore ulikheter mellom hvem som motiveres av hva. Utfordringen med dette er at det lett kunne blitt sporbart, noe som ville ha krevd flere intervjuer for å gjøre det vanskeligere å spore.

## Referanser

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change managing perceptions through communication. *Journal of Change Management : An International Journal*, 7(2), 187-210.  
DOI:10.1080/14697010701563379
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bargal, D. (2006). Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research: Towards the 60th anniversary of Lewin's 'Action research and minority problems'(1946). *Action research*, 4(4), 367-388.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Det norske samlaget.
- Berg, B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences (6th ed.)*. Boston: Pearson.
- Berg, M. E. (1995). *Organisasjonsutvikling: Metoder og teknikker (2 utg.)*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlaget
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- Bjugstad, T., Berntzen, M. & Wong, S. I. (2018). Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement. *Magma*, 21(4), 40-48
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Child, J. (2005). *Organization : Contemporary principles and practice*. Malden, Mass: Blackwell Publ.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Connolly, T. (1976). Some conceptual and methodological issues in expectancy models of work performance motivation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 1(4), 37-47.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159-167.
- Dalen, M. (2004) *Intervju som en forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg. ed). Oslo: Gyldendal akademisk
- Del Val, M. P. & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155
- Di Lampedusa, G. (1960). Leoparden ( R. Rosati, Overs.) Oslo: H.Aschehoug & Co.
- Eerde, W. V., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Endrejat, P. C., Baumgarten, F., & Kauffeld, S. (2017). When theory meets practice: Combining Lewin's ideas about change with motivational interviewing to increase energy-saving behaviours within organizations. *Journal of Change Management*, 17(2), 101-120.
- Endrejat, P., Meinecke, A., & Kauffeld, S. (2020). Get the Crowd Going: Eliciting and Maintaining Change Readiness Through Solution-Focused Communication. *Journal of Change Management*, 20(1), 35-58.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Farbrot, A. (2018). Hva kjennetegner din lederkommunikasjon? *Magma*, 21(4), 18-19.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (1991). *A case for the case study*. UNC Press Books.
- Flick, U. (2019). *An introduction to qualitative research* (Sixth ed.). Los Angeles: SAGE.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54-69.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management*, 18(2), 217- 231.
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5-34.
- Heneman, H., & Schwab, D. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), 1-9.
- Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen ; en liminell utfordring. *Magma*, 12(1), 35-43.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). Endringsledelse og

- ledelsesendring (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B., & Revang, (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : Fra plan til praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369-390.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Håkansson, H., & Ingemansson, M. (2012). Konkurransen som hinder for innovasjon og teknisk fornyelse i byggenæringen. *Magma*, 15(7), 52-61.
- Illeris, K. (2018). *Contemporary theories of learning : Learning theorists- in their own words* (Second ed.). Oxon: Routledge.
- Illeris, K. (2014). Transformative Learning re-defined: As changes in elements of the identity. *International Journal of Lifelong Education*, 33(5), 573-586.
- Jacobsen, D. (1999). *Hva mener brukerne?: Brukerundersøkelser - en praktisk veiledning* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (utg. 4). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.
- Karlsen, A., Persson, A., & Gudfinnsson, K. (2018). *Kontinuerlig endringsarbeid : Helhetlig virksomhetsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kenrick, D., Griskevicius, V., Neuberg, S., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* ( 2, utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business*

- Review*, 57, 106-114.
- Kuvaas, B. (2019). Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma*, 22(2), 40-45.
- Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale S. & Brinkmann S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (utg 3.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Kvale S. & Brinkmann S. (2009) *Interview: Introduktion til et håndværk* (utg 2.). København: Hans Reitzels Forl.
- Lambert, S. D., & Loisel, C. G. (2008). Combining individual interviews and focus groups to enhance data richness. *Journal of advanced nursing*, 62(2), 228-237.
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools—Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50(2), 145-155.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: Managing change and transition* (The Harvard business essentials series). Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Madsbu, J. P. & Pedersen, M. (2011). I verdens rikeste land: Samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid. I J. P. Madsbu (Red), *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?* (s.13-32). Vallset: Oplandske bokforlag.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Communication models for the study of mass communications*. Routledge.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Moeller, G. H., Mescher, M. A., More, T. A., & Shafer, E. L. (1980). The informal interview as a technique for recreation research. *Journal of Leisure Research*, 12(2), 174-182.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Nelissen, P., & Van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306-318.
- Nordhaug, O., Brandi, S., & Hildebrandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse* (Lederbiblioteket). Oslo: Forlag1.
- Nærings og fiskeridepartementet. (2017). *Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende*

- (Meld. St. 27 (2016–2017)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Olaisen, J., Revang, &., & Rosendahl, T. (2018). Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser; et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil. *Magma*, 21(4), 49-58.
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode : En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1999). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Reflections: The SoL Journal*, 1(1), 59-74.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333-348.
- Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Snyder, J., & Lee-Partridge, J. E. (2013). Understanding communication channel choices in team knowledge sharing. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 417-431.
- Thomas, G. (2017). *How to do your research project : A guide for students* (3rd ed.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt : Kvalitativ analyse og teoriutvikling* (Forskningsmetoder). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tonnquist, B. (2016) *Project management: A guide to the theory and practice of project methodology and agile methods* ( 3. Utg.). Stockholm: Stockholm: Sanoma utbildning.
- Trigg, A. B. (2004). Deriving the Engel curve: Pierre Bourdieu and the social critique of Maslow's hierarchy of needs. *Review of Social Economy*, 62(3), 393-406.
- Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143-163.
- Vroom, V. H. (1995) *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Whitehead, P. (2001). Team building and culture change: Well-trained and committed teams can successfully roll out culture change programmes. *Journal of Change*



- Management*, 2(2), 184-192.
- Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39(7), 539-552.
- Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower*, 23(6), 542-552.

## **Vedlegg: Repstad omfangsdokument**

## Omfangsdokument ISO 9001 og ISO 14001

### Marked / kontekst

Repstad Anlegg tilbyr utvikling og bygging av boligområder, tomter, vei, kraftverk, vann og avløp både som totalentreprise samt hoved- og underentrepriser. Vi har vår styrke innen arbeid i tette bystrøk med høyt krav til trafikkavvikling og logistikk. Repstad Anlegg har egen rørvdeling med tilstrekkelig kompetanse som gir tilgang til legging og omkobling av store vannledninger.

Knibe, 20 km vest for Kristiansand, er vårt område for foredling av masser. Jordmasser transporteres inn og foredles til bruk i andre prosjekter. Repstad anlegg har stort fokus på å utnytte alle ressurser. På bakgrunn av dette har vi samarbeid med Grønn Vekst Norge AS for å optimalisere bruk av overskuddsmassene til fornybare produkter som ulike jord typer. Dette medfører at vi har mindre volumer som må legges i permanente depoter. Ut fra Knibe selges et stort utvalg av ulike jordtyper.

Overskuddsstein som ikke kan plasseres lokalt i nærheten av prosjektene kjøres inn til Knibe og foredles.

I vårt virke inngår ofte fjerning av eksisterende asfalt. Asfalt blir alltid forsøkt gjenbrukt. Asfalten transporteres til Knibe og knuses til gjenbruksasfalt. Denne asfalten brukes alltid på nytt i forbindelse med vegprosjekt.

I tillegg tas det ut stein som knuses til ulike fraksjoner som selges både eksternt og internt.

Lokalisert på Høllen Vest, Søgne, har Repstad Anlegg eget sertifisert maskinverksted som er ansvarlig for årskontroller på egne maskiner.

Vårt nedslagsfelt er hovedsakelig i hele Agder.

Vi jobber etter et overordnet styringssystem som beskriver vårt ledelsessystem med tilhørende prosesser og som danner grunnlaget for systematisk ledelse på alle nivåer i vår virksomhet. Styringssystemet skal tilfredsstillere kravene i NS-EN ISO 9001:2015 og NS-EN ISO 14001:2015 samt kravene i plan- og bygningsloven i forbindelse med sentral godkjenning.

### Vår visjon

Repstad Anlegg har stort fokus på forbedringsarbeid og gjennom dette arbeidet vil vi møte vår visjon:

«Vår kunnskap former Sørlandet»

### Våre verdier

**Positive** – hver medarbeider er viktig og skal involveres, vi er løsningsorienterte og åpne for innspill. Involvering gir eierskap til felles mål. Vi gir mer ros enn ris.

**Ærlige** – vi leverer alltid i henhold til avtale, og vi sier i fra i tide uten bortforklaringer. Vi er gode rådgivere.

**Lærevillige** – god planlegging og oppfølging gir effektiv drift. Vi evaluerer våre planer og tenker kontinuerlig forbedring. Vi sprer erfaringer, fordi kompetanseheving gir motiverte medarbeidere. Vi gir klare tilbakemeldinger.

**Samarbeidsvillige** – vi jobber i team mot felles mål og vi bryr oss om hverandre. Når vi bidrar til å lykkes sammen, har vi det gøy på jobben. Vi engasjerer og motiverer hverandre.

Dato: 17.2.20

### Vår politikk

Repstad Anlegg AS skal alltid levere godt utført arbeid slik at våre oppdragsgivere er fornøyde med vår innsats og foretrekker oss neste gang.

Dette oppnår vi gjennom

- god planlegging og kommunikasjon
- å gjøre jobben riktig første gang
- å ha motiverte og dyktige medarbeidere
- Identifisere kundens og interessepartenes behov

Våre medarbeidere er vår viktigste ressurs og vi skal legge til rette for at alle kommer hel hjem etter endt arbeidsdag. Sikkerhet har første prioritet.

Dette oppnår vi gjennom

- å ha fokus på sikkerhetstilstand og ryddighet
- å ha tilstrekkelig og hensiktsmessig verneutstyr tilgjengelig
- godt vedlikeholdt utstyr og maskiner
- å bry oss om hverandre

Vi ivaretar krav og forventninger ved at alle på våre prosjekter er kjent med og etterlever våre systemer og rutiner. Gjennom kontinuerlig forbedring skal vi sikre at vi blir litt bedre i morgen.

Repstad Anlegg skal sørge for en god miljøpolicy gjennom

- Fastsette miljømål som opprettholder kravene til internasjonale standarder og kundens ønsker.
- Sørge for at alt ligger til rette for gjenvinning av avfall før oppstart.
- Minst mulig fotavtrykk fra våre arbeider

Repstad jobber med kontinuerlig forbedring i alle ledd og skal kjennetegnes ved at vi er;

P - Positive

Æ - Ærlige

L - Lærevillige

S - Samarbeidsvillige

### Våre overordnede mål

Vi skal være innovative og fremtidsrettete

- ✓ Lønnsomhet skal vektlegges før omsetningsvekst.
- ✓ RA skal ha ledelse og kapasitet som kan håndtere de naturlige svingningene.

### Miljøpåvirkning

Vårt arbeid påvirker miljøet i stor grad og har derfor stort fokus på avbøtende tiltak. Dette være seg i form av «korteiste» løsninger. Dvs at stein knuses i prosjektet, avgravingsmasser brukes i området, etc. I tillegg arbeides med høyest mulig utnyttelse av maskinene og påvirkning slik at de beste løsningene blir valgt.

Dato: 17.2.20