



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	14-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	15-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR		
Intern sensor:	Kari Håvåg Voldsund		

Deltaker

Navn:	Johannes Håndlykken
Kandidatnr.:	346
HVL-id:	571828@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfedensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Gruppenummer:	7
Andre medlemmer i gruppen:	Helga Bjørg Kristjansdottir, Anne Louise Lura, Sara Bakke Øurebø	

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Fakta Bygg AS



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Fra byggeplass til samlebånd

Ansattes rolle i endringsprosessen i en bygg- og anleggsbedrift

Construction Site to Assembly Line

The Employees' Role in the Change Process in a Construction Company

Johannes Håndlykken, Helga Bjørg Kristjansdottir, Anne Louise Lura og Sara Bakke Øvrebø

Internasjonal ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Kari Håvåg Voldsund

15.05.2020

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel:</i> <i>Norsk:</i> Fra byggeplass til samlebånd – Ansattes rolle i endringsprosessen i en bygg- og anleggsbedrift <i>Engelsk:</i> Construction Site to Assembly Line – The Employees' role in the Change Process in a Construction Company	<i>Dato:</i> 15. mai 2020
<i>Forfattere:</i> Johannes Håndlykken, Helga Bjørg Kristjansdottir, Anne Louise Lura og Sara Bakke Øvrebø.	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 68
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 8
<i>Veileder:</i> Kari Håvåg Voldsund	<i>Institutt/Campus:</i> Høgskulen på Vestlandet – Campus Bergen
<i>Fordypning:</i> Internasjonal ledelse	
<i>Kontakvirksomhet:</i> Fakta Bygg AS	

Sammendrag:

Entreprenørbedriften Fakta Bygg AS har siden 2016 gradvis skiftet fokus fra totalentreprise til elementproduksjon. Fakta Bygg står nå overfor implementeringen av en innendørs produksjonslinje for elementer som gulv, vegger og tak. Endringen kommer som følge av et ønske om retningsendring fra bedriftsledelsen. Denne oppgaven undersøker hvordan ledelsen har håndtert de ansatte gjennom endringsprosessen. Undersøkelsen er delt inn i tre deler; strategi og medvirkning, motivasjon og holdninger, og kompetanse.

Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie av Fakta Byggs endringsprosess fra 2016 til den forestående implementeringen av produksjonslinjen. Den er basert på tolv dybdeintervjuer av ansatte og ledere i bedriften. Primærdata underbygges av sekundærdata gitt til oss av Fakta Bygg. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven omfatter endringsstrategi, medvirkningsteori, motivasjonsteori og kompetanseledelse.

Det kommer frem i oppgaven at ledelsen har utviklet god infrastruktur for læring i bedriften, som gjør dem egnet til å tilpasse seg retningsendringen. Ledelsen har derimot ikke tatt høyde for de ansatte som en påvirkende faktor i endringen, og har ikke satt inn tiltak for å redusere motstand mot endring. Mindre utfordrende arbeidsoppgaver, redusert autonomi og monotont arbeid har derfor ført til at noen av de ansatte stiller seg mer negative til endringen.

Stikkord:

Endringsledelse	Bygg- og anleggsbransjen	Medvirkning	Kompetanse	Motivasjon
-----------------	--------------------------	-------------	------------	------------

Abstract:

The construction company Fakta Bygg AS has since 2016 gradually shifted its focus from design-build to element production. Fakta Bygg AS is now facing the implementation of an indoor automated production line for elements such as walls, ceilings and floors. This change comes as a result of a change in direction from company management, who have prepared solutions, planned and implemented that change. This report examines how management dealt with employees throughout this change. The research is split into 3 sub-topics; strategy and employee participation, motivation and attitudes and competence.

This report contains a qualitative case study of Fakta Bygg based on 12 in-depth interviews of staff and management within the company. This primary data is supported by secondary data provided from Fakta Bygg. The theoretical basis for this paper concerns strategy for change, employee participation, motivational theory and competence management.

This paper observes that management developed a good learning infrastructure within the company, which makes them adaptable to the change in direction. Management has not, however, taken into account the employees as a contributing factor in the change, and have not implemented measures to reduce resistance to change. Less challenging work, decreased autonomy and monotonous work has thus lead to some employees perceiving the changes more negatively.

Keywords:

Change management	Building and construction industry	Employee participation	Competence	Motivation
-------------------	------------------------------------	------------------------	------------	------------

Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"> - ikke har vært brukt til annen eksamen - ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt - ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt - har alle referansene oppgitt i litteraturlisten - ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse 	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høyskoleloven §§4-7 og 4-8, samt Forskrift om eksamen §10 .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>

Forord

Bacheloroppgaven utgjør den avsluttende delen av utdanningen. I oppgaven får vi som studenter mulighet til å organisere og gjennomføre et større selvstendig arbeid, ved å bruke de ferdigheter og den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet. Ved innlevering av bacheloroppgaven har tre års studium i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet - campus Bergen kommet til veis ende. Studiet har vært interessant og lærerikt, med dyktige og engasjerte forelesere, ny kunnskap, og ikke minst - hyggelige medelever.

I oppgaven har vi gått i dybden på et tema vi hadde noe begrenset kunnskap om fra før. Selv om det til tider viste seg utfordrende, har arbeidet vært givende og lærerikt. Vi har lært oss hvordan vi behandler og gjennomfører større fagtekster, og vi sitter igjen med god erfaring å ta med videre.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle som har hjulpet oss i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til Fakta Bygg AS for at vi fikk mulighet til å samarbeide med dere. Vi ønsker å takke alle respondentene som så villig og ærlig delte sine erfaringer og meninger med oss. Dette gav oss rikelig med nyttig data og informasjon til besvarelsen av oppgaven. Vi vil spesielt rette en takk til våre kontaktpersoner i Fakta Bygg for deres behjelpelighet, åpenhet og støtte. Vi håper noen av tilbakemeldingene våre vil komme dere til gode.

Sist, men ikke minst vil vi spesielt takke vår veileder Kari Håvåg Voldsund, som har kommet med viktige innspill, gitt god støtte og veiledning, og som har hjulpet oss med å holde fokus og jobbe målrettet gjennom hele prosessen. Tusen takk for din ekspertise, du har vært til stor hjelp!

Bergen, 15. mai 2020

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Figuroversikt	7
Tabelloversikt	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for studiet	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Oppgavens struktur og analysemodell	10
1.4 Casebeskrivelse	11
1.4.1 Bygg- og anleggsbransjen	11
1.4.2 Bedriften	11
1.4.3 Endringsprosessen	11
1.4.4 Begrepsforklaringer	13
2. Metodisk rammeverk	15
2.1 Forskningstilnærming	15
2.2 Forskningsdesign	15
2.3 Valg av metode	16
2.3.1 Forskningsstrategi	16
2.4 Datainnsamling	17
2.4.1 Primær datainnsamling	17
2.4.2 Sekundær datainnsamling	20
2.4.3 Utvalg	21
2.5 Analyse av datamaterialet	22
2.6 Evaluering av metode	22
2.6.1 Konsekvenser av COVID-19	23
2.6.2 Validitet	24
2.6.3 Reliabilitet	25
2.7 Etisk og juridisk ansvar	26
3. Teoretisk rammeverk	27
3.1 Endringsledelse	27
3.1.1 Organisasjonsendring	27
3.1.2 Strategi E og O	28
3.1.3 Medvirkningsteori	30
3.2 Motivasjonsteori	32
3.2.1 Indre og ytre motivasjon	33
3.3 Kompetanseteori	33
3.3.1 Organisatorisk læring	34

4. Analyse: De ansattes rolle i endringsstrategien	37
4.1 Endringens drivkrefter, innhold og kontekst	37
4.2 Strategi for endring i praksis.....	38
4.2.1 Endringens mål.....	39
4.2.2 Ledelsens rolle i endringsprosessen.....	40
4.2.3 Endringens innhold	40
4.2.4 Planlegging av endringen	41
4.2.5 Ledelsens bruk av insentiver	42
4.3. Ansattes medvirkning i endringsprosessen	43
4.4 Oppsummering	45
5. Analyse: De ansattes motivasjon og holdning til endringen	46
5.1 Indre motivasjon.....	46
5.2 Ytre motivasjon	48
5.3 Oppsummering	49
6. Analyse: Nødvendig kompetanse og tilrettelegging for kompetanseutvikling	51
6.1 Kompetansebehov som følge av endringen	51
6.1.1 Kunnskapsbehov som følge av endringen.....	52
6.1.2 Ferdighetsbehov som følge av endringen	52
6.1.3 Nødvendige evner for gjennomføring av endringen	53
6.2 Tilrettelegging for kompetanseutvikling.....	54
6.2.1 Kunnskapsanskaffelse	55
6.2.2 Kunnskapsutbredelse	57
6.2.3 Kunnskapsfortolkning.....	57
6.2.4 Organisatorisk hukommelse.....	58
6.2.5 Evaluering av den organisatoriske læringsprosessen.....	59
6.3 Oppsummering	59
7. Konklusjon	61
7.1 Svar på problemstilling	61
7.2 Anbefalinger til Fakta Bygg	63
7.3 Forslag til videre forskning	64
8. Referanseliste	66
9. Vedlegg	68
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	68
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	70
Vedlegg 3: NSD-godkjenning	71
Vedlegg 4: Undersøkelse	73
Vedlegg 5: Utklipp av produksjonsplan 2020-2024	75

Figuroversikt

Figur 1.1: Oppgavens analysemodell

Figur 1.2: Endringsprosessens tidslinje

Figur 2.1: Oversikt over intervjuguiden

Figur 2.2: Fordeling av respondentenes organisering, alder og ansiennitet

Figur 3.1: Analysemodell for organisasjonsendring

Figur 3.2: Endring som et stegvis prosjekt

Figur 4.1: Hovedtema 2 i intervjuguide

Figur 4.2: Effekter som følge av grad av medvirkning

Figur 5.1: Hovedtema 3 i intervjuguide

Figur 6.1: Hovedtema 4 i intervjuguiden

Figur 6.2: Ordsky basert på respondentenes svar om nødvendige egenskaper

Tabelloversikt

Tabell 2.1: Studiens datainnsamling

Tabell 3.1: Hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O

Tabell 4.1: Funn strategi for endring

1. Innledning

Vi vil i vår bacheloroppgave se på hvordan endringsprosessen i Fakta Bygg har blitt gjennomført. Oppgaven vil fokusere på overgangen fra entreprenørbedrift til produksjonsbedrift og de ansattes rolle i endringsprosessen. Dette innledende kapitlet vil ta for seg bakgrunn for studiet, problemformulering, oppgavens struktur og en beskrivelse av bransjen, bedriften og endringen.

1.1 Bakgrunn for studiet

Endring er noe alle bedrifter og offentlige virksomheter kontinuerlig må forholde seg til. I dynamiske omgivelser hvor aktører, bransje og marked er i stadig endring, og hele tiden ser etter forbedringspotensial, effektiviseringsmuligheter og resultatoppnåelse, er det helt essensielt for organisasjoner å holde tritt med utviklingen. Vi ser derfor viktigheten av å inneha kompetanse om endringsledelse gjennom en endringsprosess. Bygg- og anleggsbransjen har opplevd store endringer som følge av utvikling i trender, krav fra omgivelsene, ny teknologi og innovasjon (Brekkehus, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 240) forteller at de ansatte er vår viktigste ressurs. I den vestlige verden blir stadig mer arbeid gjennomført av maskiner. Skift i fokus fra fagarbeidere til maskineri og teknisk kompetanse fronter spørsmålet om hvordan bedrifter ivaretar fagarbeidernes interesser. Å håndtere de ansatte i endringsprosesser er også noe som opptar oss, og det ble derfor naturlig å avgrense oppgaven til å fokusere på bedriftens håndtering av de ansatte.

På bakgrunn av dette har vi valgt å fordype oss i endringsledelse i byggebransjen, med fokus på ansattes medvirkning, arbeidsmotivasjon og kompetanse. Som følge av den teknologiske utviklingen og pressede marginer i bygg- og anleggsbransjen ser vi muligheten for at flere bedrifter vil gjennomføre lignende endringer i fremtiden. Funn, analyser og konklusjoner fra denne oppgaven vil derfor forhåpentligvis være relevant både for andre bedrifter i bransjen og for oss i fremtidig jobbsammenheng.

1.2 Problemformulering

Vi har valgt å utforme en problemstilling, og delt denne inn i tre operasjonaliserte forskningsspørsmål for å besvare alle aspektene ved studien. Oppgavens problemstilling viser hva undersøkelsen skal gi svar på og er utgangspunktet for forskningen (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s. 54). Med bakgrunn i dette har vi kommet frem til følgende overordnede problemstilling:

Hvordan håndteres de ansatte i den pågående endringsprosessen i Fakta Bygg?

Målet med problemstillingen er å gi Fakta Bygg som bedrift dypere innsikt i hvordan de ansatte opplever endringsprosessen. Vi har avgrenset oppgavens tidsperspektiv fra begynnelsen av endringsprosessen i 2016, til oppstart av ny produksjonslinje, som vil skje i løpet av 2020. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og innspill fra både ledelsen og de ansatte, vil vi forhåpentligvis kunne gi Fakta Bygg tilbakemeldinger på om fremgangsmåten deres har forbedringspotensial.

Vi har formulert tre forskningsspørsmål som skal belyse den overordnede problemstillingen. I første del av analysen vil vi se nærmere på hvordan endringsprosessen har blitt gjennomført i Fakta Bygg, og hvilken rolle de ansatte har hatt i denne prosessen. Det første forskningsspørsmålet blir dermed:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har de ansatte medvirket i endringsprosessen?

I andre del av analysen retter vi søkelyset mot hvordan motivasjon påvirker de ansattes holdning til endringen. Det andre forskningsspørsmålet er derfor:

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker de ansattes motivasjon deres holdning til endringen?

I tredje del av analysen skal vi studere den kompetansen som har blitt nødvendig, og som vil bli nødvendig som følge av endringen. Vi ønsker å kartlegge hvilke metoder Fakta Bygg har

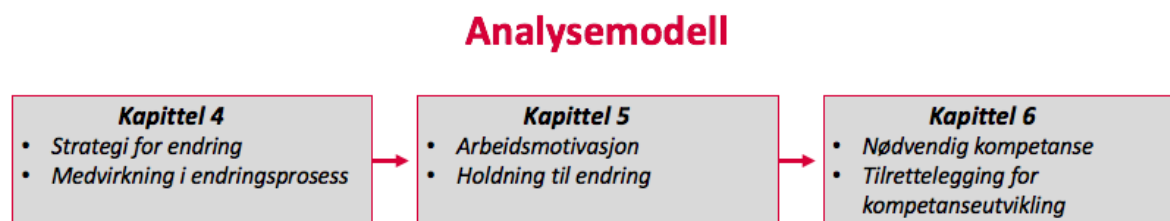
benyttet for å implementere den nødvendige kompetansen. Det siste forskningsspørsmålet er:

Forskningsspørsmål 3: *Hvilken kompetanse er nødvendig hos de ansatte i endringsprosessen, og hvordan tilrettelegger ledelsen for kompetanseutvikling?*

1.3 Oppgavens struktur og analysemodell

I følgende delkapittel vil bacheloroppgavens struktur presenteres. Kapittel 1 er et innledningskapittel som gjør rede for oppgavens tematikk, problemstilling og casebeskrivelse. I kapittel 2 presenteres det metodiske rammeverket, hvor vi begrunner valg av forskningsopplegg og metode, samt momenter knyttet til personvern og etikk i datainnsamlingen. I oppgavens tredje kapittel presenterer vi teorigrunnet for de følgende analysekapitlene.

Analysen er delt i tre kapitler som tar for seg oppgavens forskningsspørsmål. Analysemodellen (figur 1.1) illustrerer hvilke temaer som presenteres i analysekapitlene.



Figur 1.1: Oppgavens analysemodell

Kapittel 4 gjør rede for Fakta Byggs strategi for endring og de ansattes mulighet til medvirkning, og skal besvare oppgavens første forskningsspørsmål. I kapittel 5 er temaet motivasjon, og her redegjøres det for hva som motiverer de ansatte og deres holdning til endringen. Kapittel 6 er oppgavens siste analysekapittel og kartlegger nødvendig kompetanse som følge av endringen, samt ledelsens tilrettelegging for kompetanseutvikling blant de ansatte.

Avslutningsvis presenterer vi i kapittel 7 oppgavens konklusjon. Vi starter med å svare på forskningsspørsmålene, og kobler disse sammen for å svare på problemstillingen. Videre kommer vi med anbefalinger til Fakta Bygg, og forslag til videre forskning.

1.4 Casebeskrivelse

Målet med casebeskrivelsen er å gi leseren en grunnleggende forståelse av bransjen Fakta Bygg opererer i, bedriften og den pågående endringsprosessen. Vi forklarer også begreper som kan være ukjent for de som ikke har kjennskap til bransjen. Informasjonen i følgende kapittel er basert på respondentenes svar ved spørsmål om endringen ('Hovedtema 1', vedlegg 1, se figur 2.1), og supplert med eksterne sekundærdata.

1.4.1 Bygg- og anleggsbransjen

“Bygg og anlegg (er en) fellesbetegnelse for all virksomhet som direkte er knyttet til oppføring, ombygging, reparasjon, vedlikehold og riving av bygninger samt bygging og reparasjon av anlegg (...) Det kan også omfatte all virksomhet som produserer varer og tjenester nødvendig for å utføre bygge- og anleggsarbeider” (Store Norske Leksikon [SNL], 2019a).

Bransjen er særdeles utsatt for konjunktursvingninger i markedet (SNL, 2019a), og bedrifter kan derfor være nødt til å foreta betydelige nedskjæringer i nedgangstider. Bransjen har tidligere blitt kritisert for manglende produktivitetsforbedringer (Selvik & Dalsegg, 2016).

1.4.2 Bedriften

Fakta Bygg AS er en bygg- og anleggsbedrift som ble etablert i 1997. Bedriften er en totalleverandør i byggebransjen, og leverer både til privat- og bedriftsmarkedet (Fakta Bygg AS, u.å.). Bedriften har siden oppstart hatt en jevn vekst i antall ansatte, og består i dag av rundt 50 ansatte totalt. Bedriften har stort sett levert positive resultater, med unntak av i 2018 hvor de rapporterte om -5,8 millioner i årsresultat (Proff.no, u.å.).

1.4.3 Endringsprosessen

De siste årene har ledelsen i Fakta Bygg hatt et ønske om å ta selskapet i en ny retning som effektiviserer driften. Endringen har vært forankret i et ønske om å starte med elementproduksjon, både for å øke produksjonskapasiteten og dermed bedre den

økonomiske situasjonen, i tillegg til å holde de ansatte i arbeid gjennom perioder med få oppdrag. I disse periodene kan de ansatte forhåndsbygge elementer for perioder med større pågang. Endringsprosessen har et tidsperspektiv som strekker seg fra 2016 til 2024. Endringen har foregått i to faser, hvor første fase strekker seg fra 2016 til 2020. Videreføringen er planlagt fra 2020 til 2024. Oppgaven tar for seg endringen som en helhet, som vist i figur 1.2. Oppgaven fokuserer hovedsakelig på de hendelsene som beskrives i modellen, til og med “oppstart av produksjonslinje”.

I 2016 besluttet ledelsen å starte med elementproduksjon. De fikk på dette tidspunktet et stort prosjekt som var egnet for elementproduksjon, og så en god mulighet for oppstart. Daglig leder og medeier i bedriften reiste på befaringer hos andre virksomheter som drev med elementproduksjon, hovedsakelig for å tilegne seg relevant kunnskap, men også for å legge en plan for gjennomføring. Sentralt for gjennomføringen var å bygge om bedriftens daværende lager til en produksjonshall, og sette sammen et team av ansatte som utelukkende skulle arbeide med elementproduksjon. Planen for endringen har blitt til underveis, hvilket arbeidsmetodene og -rutinene bærer preg av. I 2017 ble det investert i en digitalstyrt sag som har vist seg å være et viktig steg i endringsprosessen. De fikk flere prosjekter som egnet seg godt for denne typen produksjon, og vokste følgelig både i omsetning og antall produserte elementer. Dette medførte også endringer i bedriftens organisasjonsstruktur. Tidligere hadde de kjøpt prosjekteringstjenester eksternt, men som følge av økt produksjon og omsetning så de mulighet for å starte egen prosjekteringsavdeling hvor de ansatte tre byggingeniører. Prosjektering innebærer å utarbeide tegninger og kalkyler, og gjøre beregninger for hvordan elementene skal produseres.

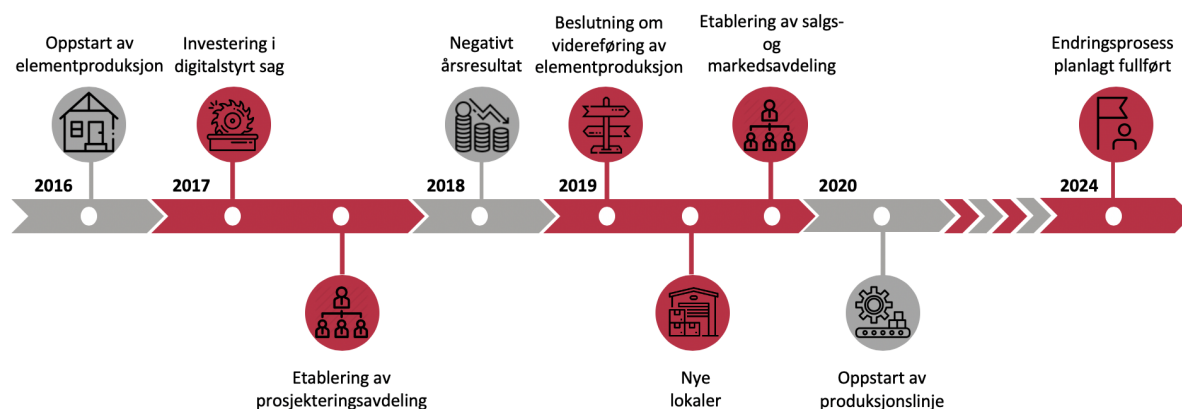
Som følge av veksten måtte ledelsen i starten av 2019 ta standpunkt til videre veivalg. De hadde på dette tidspunktet vokst ut av lokalene og måtte ta stilling til om det

- 1) skulle nedskaleres og holdes til en produksjonsmengde de hadde ressurser til, eller
- 2) se etter nye lokaler og nye muligheter til videreføring av automatiseringen de hadde startet på i 2016.

På dette tidspunktet var det negative resultatet i 2018 et vesentlig moment som ledelsen måtte ta stilling til, og som kunne tale for at alternativ 2 var den rette beslutningen. Etter befaringer hos flere leverandører ble det besluttet å videreføre elementproduksjon ved å

investere i en digitalstyrt produksjonslinje. Administrasjonen og elementproduksjonen ble da flyttet under samme tak i disse nye lokalene.

Det ble utarbeidet en salg- og markedsstrategi for fase to som skulle sette selskapet i en ny kurs for perioden 2020 til 2024, og kjerneområdene skulle være prosjektering, elementer og totalentreprise, med hovedfokus på de to første. Dette medførte ytterligere endringer i bedriftens organisasjonsstruktur. Det ble behov for en egen salgs- og markedsavdeling, som også vil vokse i antall ansatte i tiden fremover. Videre vil arbeidsmengden i prosjekteringsavdelingen øke ved den nye satsingen, og denne avdelingen vil derfor også vokse. Et viktig moment ved den nye satsingen var å flytte til større lokaler. Fakta Bygg flyttet sommeren 2019 til lokaler med en produksjonshall som var fem ganger så stor som den de hadde tidligere. Det ble investert i en automatisert produksjonslinje for elementproduksjon fra Nederland og et digitalstyrt datasystem fra England, som var planlagt ferdigstilt i 2020. Økt elementproduksjon fører til at Fakta Bygg nå skal kunne produsere fire ganger mer per skift, med mulighet for to skift i døgnet. Dette åpner for salg av elementer til andre entreprenører, i tillegg til produksjon for egen byggevirksomhet.



Figur 1.2: Endringsprosessen tidslinje

1.4.4 Begrepsforklaringer

En *totalentreprise* er en jobb hvor entreprenøren har totalt ansvar for å ferdigstille produktet for byggherren. Dette inkluderer blant annet arkitekttjenester, prosjektering og ferdigstilling av prosjektet (SNL, 2019b). Det er vanlig at entreprenøren leier inn underentreprenører for mer spesialiserte tjenester. En entreprenør som driver totalentreprise kalles totalentreprenør.

Ved *elementproduksjon* blir deler av bygningen ferdigstilt ved ulike seksjoner. Disse forhåndsproduseres heller enn å bygges direkte inn i bygget, for så å settes sammen til det ferdige produktet på byggeplassen. Når større deler av bygget, som hele rom, forhåndsbygges, kalles dette modulproduksjon. Fakta Bygg har siden 2016 drevet elementproduksjon som en entreprenøraktivitet.

2. Metodisk rammeverk

I dette kapitlet vil det redegjøres for oppgavens metodiske rammeverk. Metode betegnes som en planmessig fremgangsmåte med metodiske teknikker for å kartlegge nødvendig data for å besvare oppgavens problemstilling (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 15). Her vil vi presentere forskningstilnærmingen, forskningsdesignet og valg av metode. Videre vil vi presentere fremgangsmåten for datainnsamling og arbeidet med analysen. Avslutningsvis evalueres de metodiske valgene knyttet til validitet, reliabilitet, samt etisk- og juridisk ansvar.

2.1 Forskningstilnærming

Studiens forskningstilnærming velges på bakgrunn av oppgavens karakter og mengden av eksisterende teori om temaet. Det skilles hovedsakelig mellom deduktiv og induktiv tilnærming, og forskjellen ligger i forholdet mellom teori og empiri. Ved en deduktiv tilnærming går vi fra teori til empiri og trekker en slutning fra premiss til konklusjon. Motsatt går man ved en induktiv tilnærming fra empiri til teori, og trekker en slutning der konklusjonen ikke følger av premissene med nødvendighet, men av observasjoner og sannsynlighet (Johannessen et al., 2016, s. 47). Vi har benyttet oss av en deduktiv forskningstilnærming, hvor vi har testet teorier opp mot funnene fra virkeligheten. Vi har anvendt eksisterende teori om endringsstrategi, medvirkning, kompetanse og motivasjon.

2.2 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign velges på bakgrunn av formålet med utredningen. Det skilles mellom tre ulike forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt, og valget avhenger av hvor mye man vet om et område, og hvilke ambisjoner man har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Denne oppgaven er av beskrivende art og det er derfor optimalt å bruke et deskriptivt design for å belyse problemstillingen vår på best mulig måte (Gripsrud et al., 2016, s. 50). I denne oppgaven tar vi for oss brede forskningsområder hvor det eksisterer mye litteratur, men områdene er langt fra ferdig utforsket. For å besvare oppgavens problemstilling vil vi bruke innhentet primær- og sekundærdata og allerede eksisterende teori.

2.3 Valg av metode

Ved valg av samfunnsvitenskapelig metode skilles det hovedsakelig mellom to typer: kvalitativ- og kvantitativ metode. Forskjellen på metodene ligger i at kvalitativ metode har den egenskapen at man går i dybden for å forstå, mens man ved kvantitativ metode søker å forklare et fenomen, gjerne ved tall eller mengdeenheter (Gripsrud et al., 2016, s. 103). Vi har vurdert kvalitativ metode som best egnet til vår studie. Vurderingen er gjort på bakgrunn av oppgavens problemstilling, valg av deduktiv tilnærming og deskriptivt design.

Vi baserte den kvalitative studien på gjennomføring av dybdeintervjuer med ledere og ansatte i Fakta Bygg, og supplerte med kvantitative sekundærdata fra bedriften. Hensikten med å kombinere primær- og sekundærdata er å underbygge eller finne motsetninger mellom respondentenes utsagn og dataene fra undersøkelsen. Ved å kombinere ulike metoder i samme studie oppnår man en metodetriangulering som kan bidra til å styrke resultatene av studien, samtidig som det kan styrke oppgavens gyldighet og pålitelighet (Johannessen et al., 2016, s. 232)

2.3.1 Forskningsstrategi

Innenfor kvalitativ metode finnes det flere ulike typer av forskningsstrategier, og vi har i vår oppgave brukt casestudie. Dette er en forskningsstrategi som brukes ved å avgrense oppmerksomheten mot den spesielle casen, og gi en mest mulig detaljert beskrivelse av denne (Johannessen et al., 2016, s. 80).

Vi vil i dette caset se på hvordan de ansatte håndteres i den pågående endringsprosessen i Fakta Bygg, og vi vil undersøke dette fenomenet i sin virkelige kontekst. Videre poengteres det at i en casestudie er det viktig å være observant på 'hvilken klasse av fenomenet studien representerer' (Bukve, 2016, s. 125). Som følge av at vi har valgt en spesifikk bedrift som Fakta Bygg er det viktig for oss å poengtere at våre funn, sammenhenger og følgende konklusjoner ikke nødvendigvis vil være representative eller gjeldende for andre virksomheter i samme bransje. Alt tatt i betraktning kan studien vår bidra med ny kunnskap på dette forskningsområdet, og følgende være nyttig for andre selskaper i bransjen.

2.4 Datainnsamling

Oppgavens datamateriale består hovedsakelig av primærdata, men vi har valgt å supplere med sekundærdata for å underbygge informasjonen vi innhenter fra de kvalitative dybdeintervjuene. Tabell 2.1 illustrerer de ulike datakildene i forskningsstudiet. For å kunne gjennomføre forskningen trengte vi tillatelse fra bedriften til å gjennomføre intervju, samt få tilgang til relevante interne undersøkelser, som utgjør den kvantitative delen av forskningsstudiet. Som nevnt tidligere vil man kunne styrke resultatet av studiet ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode, med den hensikt at en kombinasjon av ulike metoder vil ha en positiv effekt på studiets troverdighet.

Tabell 2.1: Studiens datainnsamling

Primærdata	Sekundærdata
Semistrukturert intervju: Respondent 1 - Ansatt, ledelsen, medeier Respondent 2 - Ansatt, ledelsen, medeier Respondent 3 - Ansatt, ledelsen Respondent 4 - Ansatt, ledelsen Respondent 5 - Ansatt, ledelsen Respondent 6 - Ansatt, ledelsen Respondent 7 - Ansatt, produksjonshall Respondent 8 - Ansatt, produksjonshall Respondent 9 - Ansatt, produksjonshall Respondent 10 - Ansatt, produksjonshall Respondent 11 - Ansatt, byggeplass Respondent 12 - Ansatt, byggeplass	Dokumenter: • Undersøkelse fra 2020 gjennomført i forhold til ønsket arbeidsplass i Fakta Bygg • Produksjonsplan 2020-2024
12 respondenter	

Med mindre annet er spesifisert, vil vi i analysekapitlene referere til de ansatte i den operative kjernen ved bruk av benevnelsen 'de ansatte'. Spesifisering vil forekomme der det er nødvendig, og da skiller vi mellom de i toppledelsen, ledelsen og de ansatte i den operative kjernen. Respondent 1 og 2 er medeiere i Fakta Bygg og vil omtales som 'toppleidelsen'. Respondent 4 til 6 jobber som avdelingsledere, og vil omtales som 'ledelsen'. De resterende respondentene, 7 til 12, arbeider på det operative plan.

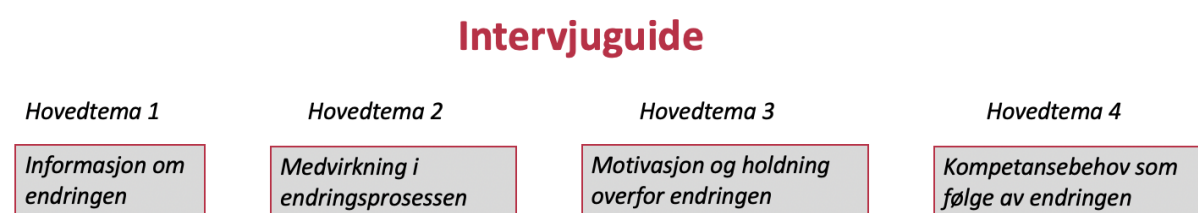
2.4.1 Primær datainnsamling

Primærdata kjennetegnes ved at de samles inn for å svare på oppgavens analyseformål (Gripsrud et al., 2010, s. 71). Individuelle dybdeintervju var kilden til primærdata i den

kvalitative studien. Vi valgte å benytte oss av denne kvalitative metoden ettersom at vi var interessert i ledernes og de ansattes personlige erfaringer, holdninger og tanker (Gripsrud et al., 2010, s. 90). Formålet med den kvalitative metoden var å tilegne oss data som ville gi svar på hvordan de ansatte i Fakta Bygg håndteres i den pågående endringsprosessen.

Vi vil her redegjøre for hvordan vi har utformet *intervjuguiden*. Gjennomførelsen av intervjuene måtte planlegges nøye for at vi skulle tilegne oss relevant data. Vi ønsket en viss standardisering av spørsmålene for å kunne sammenligne svarene til respondentene, men ønsket også å ha muligheten til å være fleksible underveis i intervjuet. Semistrukturerte intervjuer var den mest passende formen for oss, da denne baserer seg på en intervjuguide med utspring i forskningsspørsmålene vi ønsket å belyse (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004, s. 145). En intervjuguide defineres som “en liste over ulike tema og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet” (Johannessen et al., 2004, s. 145).

Vi utformet spørsmålene systematisk i samsvar med forskningsspørsmålene og i tråd med de utvalgte teoriene, men forbeholdt oss muligheten til å stille mer utdypende spørsmål vedrørende relevante tema. Fordelen med denne typen strukturering er at den skaper en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2004, s. 145). Spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1) ble klassifisert i fire hovedtema, som vist under i figur 2.1.

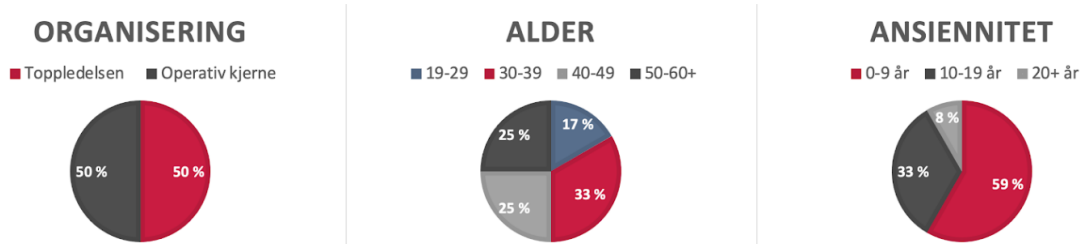


Figur 2.1: Oversikt over intervjuguiden

Utvalget vårt består av respondenter både fra ledelsen og den operative kjernen, for å få et helhetlig perspektiv på gjennomførelsen av endringsprosessen og håndteringen av de ansatte. Vi utarbeidet ikke ulike intervjuguider for hver respondentgruppe, dette fordi

intervjuguiden inneholdt underpunkter for hvert hovedtema som vi anså som relevante for alle parter.

Videre vil vi redegjøre for *gjennomførelsen av dybdeintervjuene*. Vi gjennomførte tolv individuelle dybdeintervju med ledere og ansatte i Fakta Bygg, der det var en lik fordeling på respondenter i ledelsen og i den operative delen. Intervjuene ble gjennomført som samtaler i en én-til-én situasjon for å unngå gruppepåvirkning mellom respondentene (Gripsrud et al., 2010, s. 90). Alle intervjuene fant sted i bedriftens egne lokaler, med unntak av ett intervju som ble gjennomført uforstyrret ute på byggeplass. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte, som tidligere begrunnet, og ga intervjuer mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved interessante uttalelser fra respondentene. Figur 2.2 gir ytterligere statistisk informasjon om våre respondenter.



Figur 2.2: Fordeling av respondentenes organisering, alder og ansiennitet

Intervjuene skulle finne sted i slutten av uke 12, rett etter opplæringen av den nye produksjonslinjen, men grunnet COVID-19 ble intervjuene utsatt. Intervjuene fant sted over en to ukers periode ettersom kun ett av gruppe medlemmene kunne avholde intervjuene, som nærmere beskrevet i kapittel 2.6.1. Ved gjennomføring av de siste intervjuene var det to intervjuere tilstede. Den opprinnelige planen var å utføre intervjuene med to og to intervjuere, men reiserestriksjoner og karantenereregler hindret oss i å gjennomføre dette som planlagt. Ettersom intervjuene ble gjennomført over en lengre tidsperiode valgte vi å transkribere underveis, og transkriberingen ble gjort ordrett for å kunne skape en bedre forståelse av datamaterialet.

Før intervjuene startet ble respondentene informert om formålet med studien og hvordan vi ville gå frem under intervjuet. Det ble fremlagt et samtykkeskjema med informasjon om lydopptak, anonymitet og konfidensialitet, som respondenten måtte signere (vedlegg 2). Ved gjennomførelsen ble intervjuguiden brukt som et utgangspunkt for samtalen, dette fordi vi ikke ønsket å skape en følelse av en anstrengt atmosfære rundt intervjuet. Formen i de ulike intervjuene vil dermed variere, men hovedessensen vil forbli den samme. Ved slutten av intervjuet ble respondentene spurt om de ønsket å tilføye noe de trodde kunne være relevant for oppgaven.

2.4.2 Sekundær datainnsamling

Sekundærdataene er data som er utarbeidet av eksterne parter med et annet analyseformål (Gripsrud et al., 2010, s. 59). Fordelen med sekundærdata er at de allerede eksisterer, og kan være et nyttig supplement i studier med tids- og kostnadsbegrensninger (Gripsrud et al., 2010, s. 57). Ved å benytte sekundærdata som et supplement til den primære datainnsamlingen vil vi kunne støtte opp eller oppdage ulikheter i informasjonen fra respondentene.

I starten av 2020 gjennomførte Fakta Bygg en kvantitativ undersøkelse blant sine ansatte, med mål om å kartlegge hvilke avdelinger de foretrekker å arbeide i. Undersøkelsen involverte 42 av de 50 ansatte, hvor deltakerne ble bedt om å først si hvilken avdeling de arbeider i per dags dato, og deretter rangere foretrukket avdeling. Undersøkelsen tok for seg de fem ulike avdelingene i Fakta Bygg: administrasjon, prosjektering, element, montering og byggeplass. Resultatet er fordelt som vist i vedlegg 4. Administrasjon referer til de ansatte på kontoret og i ledelsen, prosjektering er de ansatte i teknisk avdeling og element viser til de som arbeider i selve produksjonshallen. Montering og byggeplass er de som arbeider utenfor produksjonshallen. Dersom noen av de ansatte ønsker å arbeide i en annen avdeling enn den de jobber i per dags dato, kommer dette tydelig frem i undersøkelsen. Dataene fra undersøkelsen kan dermed bidra til å underbygge primærdata relatert til medarbeidernes holdning og motivasjon i forhold til endringen og konsekvensene av denne.

Tabell 2.2: Utklipp fra intern undersøkelse

Ansatt:	Avdeling:	Prioritet 1:	Prioritet 2:
Respondent 1:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 2:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 3:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 4:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 5:	Administrasjon	Administrasjon	Element
Respondent 6:	Prosjektering	Prosjektering	
Respondent 7:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 8:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 9:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 10:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 11:	Byggeplass		
Respondent 12:	Byggeplass	Element	Byggeplass

Tabell 2.2 er et utklipp fra vedlegg 4, og viser fordelingen av våre respondenter i den kvantitative undersøkelsen. Et spennende funn er at alle som befinner seg i produksjonshallen, altså i 'element', ønsker å bli værende i avdelingen. Vi ser også at en av respondentene på 'byggeplass' ønsker å komme inn i elementproduksjon. Det fremkommer av undersøkelsen (vedlegg 4) at de ansatte jevnt over er fornøyde i nåværende avdeling.

Gjennom vår kontaktperson har vi fått tilgang til et internt produksjonsplandokument for tidsperioden 2020-2024. Produksjonsplandokumentet (vedlegg 5) er uferdig, men vil kunne gi oss detaljert informasjon angående Fakta Byggs produksjonsstrategi, mål og forretningsidé. Vi har kun lagt ved første side av dokument for å ivareta personvern.

2.4.3 Utvalg

Vi har gjennomført kvalitative intervjuer med tolv personer fra Fakta Bygg. Intervjuene er planlagt og organisert gjennom vår kontaktperson, som er ansatt i ledelsen. Kontaktpersonen har i høyeste grad tatt hensyn til våre ønsker, og stilt store deler av arbeidsstyrken tilgjengelig for intervju. For intervjuene har vi basert oss på strategisk utvelgelse. Dette er en utvalgsstrategi hvor forskeren har et klart mål for rekrutteringen av informanter for å få samlet relevant data (Johannessen et al., 2016, s. 116-117).

Hovedfokuset har vært på de ansatte som jobber i produksjonshallen, som blir mest påvirket av endringen. Grunnen til dette er at vi ønsker å kartlegge disse ansattes holdninger og hvordan de har medvirket i endringen. I tillegg til disse har vi intervjuet ansatte som jobber utenfor produksjonshallen. Vi har fått intervjuet ansatte i forskjellige aldre, for å få et mest

mulig representativt utvalg for hele arbeidsstyrken. Vår kontaktperson har også satt opp intervjuer med noen ansatte som ledelsen vet har sterke positive eller negative tanker om endringen. En potensiell ulempe med dette er at disse kan være særtilfeller, og at vårt datamateriale ikke blir representativt for de ansatte.

I tillegg til de ansatte i produksjonen og på byggeplass, har vi bedt om å få intervju flest mulig nøkkelinformanter i og utenfor ledelsen. Dette inkluderer tillitsvalgt, verneombud, og de i ledelsen som har vært involvert i planlegging av endringen. Intervju av ledelsen har gitt økt forståelse for strategivalg, og gir et godt generelt informasjonsgrunnlag som vi baserer analysen på. Vi har også ønsket å intervju ledelsen for å skape en referanseramme for informasjon om endringen, som kan sammenlignes med de ansattes informasjonsgrunnlag. Dette, sammen med direkte spørsmål til respondentene, vil gi godt informasjonsgrunnlag for analyse av de ansattes medvirkning i prosessen.

2.5 Analyse av datamaterialet

For å få en klar oversikt over oppgavens datamateriale valgte vi å ta lydopptak av dybdeintervjuene vi gjennomførte. Deretter transkriberte vi intervjuene ordrett og sorterte dataene med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål. Funnene ble også sortert etter det teoretiske rammeverket og brukt som et utgangspunkt for analysen. Der det er relevant er respondentnummer trukket frem, eksempelvis for å trekke sammenhenger mellom forskjellige utsagn fra samme respondent.

2.6 Evaluering av metode

I følgende delkapittel vil vi reflektere rundt kvaliteten på studiens datamateriale, da det alltid vil foreligge en grad av problematikk knyttet til funnene i kvalitativ forskning. Et ekstraordinært tilfelle som påvirket denne studien var restriksjonene rundt virusutbruddet som rammet verden våren 2020. Vi vil først gjøre rede for konsekvensene av COVID-19 og deretter drøfte begrepene validitet og reliabilitet. Dette er begreper som er essensielle for vurdering av kvaliteten i studiet. Vi ønsker med utgangspunkt i Gripsrud et al. (2016, s. 132-135) å analysere hvorvidt målingene våre er gyldige og pålitelige for studiens problemstilling.

2.6.1 Konsekvenser av COVID-19

Som følge av virusutbruddet våren 2020, og myndighetenes påfølgende restriksjoner, har oppgavens utforming og gjennomføring endret seg i større grad enn først forutsett.

En av risikofaktorene for datamaterialets reliabilitet har vært at ett av våre gruppemedlemmer har familiær relasjon til ledelsen i bedriften, og at dette kan påvirke svarene under intervjuer. Vi har ønsket å minimere effekten av dette ved at dette gruppemedlemmet ikke selv gjennomfører noen av intervjuene. Som følge av myndighetenes oppfordring om å unngå reising fra 12.03.2020 ble dette gruppemedlemmet derimot den eneste som var tilgjengelig i Stavanger, og gjennomførte cirka halvparten av intervjuene alene. Resterende intervjuer (hovedsakelig med ansatte i produksjonshallen) ble gjennomført sammen med et annet gruppemedlem, som tidligere var i karantene grunnet utenlandsopphold.

Vi tar derfor forbehold om at intervjuene av de første fem informantene kan være påvirket av dette familieforholdet, men at det forhåpentligvis har hatt liten påvirkning da informantene hovedsakelig jobber i ledelsen i bedriften. Relasjonen svekker intervjuenes reliabilitet, men vi var oppmerksomme på dette ved behandling av dataene. Vi oppdaget derimot ikke noen signifikante forskjeller i disse fem intervjuene kontra de resterende intervjuene, og har derfor valgt å ikke utelukke noe av den innsamlede dataen. Det ble foreslått til vår kontaktperson å gjennomføre intervjuer digitalt. Dette ble ikke gjort, da vedkommende mente dette ville være mer utfordrende for bedriften. Alternativt kunne vi ha ventet med å gjennomføre intervjuer til det andre gruppemedlemmet ikke lenger var i karantene. Denne løsningen ble valgt bort for å unngå store forskyvninger i fremdriftsplanen, som potensielt kunne gått på bekostning av oppgavens kvalitet.

Oppgavens problemstilling var også opprinnelig fokusert rundt én del av bedriftens større endringsprosess (planlagt gjennomført i sin helhet 2016-2024), som skulle vært gjennomført i uke 12-13 2020. Bedriften som produserer maskinene som skal tas i bruk i den nye produksjonslinjen skulle gjennomføre installasjon og opplæring for ledelsen og de ansatte. Grunnet innreiseforbud til landet ble ikke dette gjennomført, og denne delen av endringen

står per nå på vent. Vi har derfor valgt å endre oppgavens problemstilling til å gjelde endringsprosessen fra oppstart 2016 til den forestående oppstarten av produksjonslinjen.

2.6.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2016, s. 61). I vårt tilfelle er validiteten et uttrykk for hvorvidt våre funn reflekterer oppgavens problemstilling. Det er derfor vesentlig at vi kontrollerer at både primær- og sekundærdataene våre er relevante og i tråd med oppgavens formål, og at vi foretar jevnlig kvalitetskontroller i forskningsprosessen. Som nevnt i kapittel 2.6.1 har vi måttet omformulere oppgavens problemstilling. Vi var bevisste på å holde oss innenfor det samme teoretiske og metodiske rammeverket, slik at oppgavens datamateriale var gyldig og dekkende selv etter omformulering. Johannessen et al. (2016) skiller mellom intern og ekstern validitet, da dette er to aspekter av oppgavens gyldighet.

Intern validitet handler om studiens troverdighet. Ved kvalitative undersøkelser dreier dette seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). For at respondentene skulle være ærlige om hva de følte og mente var det viktig for oss å skape en trygghetsfølelse rundt dybdeintervjuene. Det var essensielt å presisere overfor respondentene at vi hadde en objektiv rolle, at de som respondenter var anonyme og at all informasjon ble behandlet konfidensielt. Til tross for at vi har hatt et strategisk utvalg med tilgang til å intervju de vi måtte ønske, kan vi ikke være sikre på at dette er et utvalg som er representativt for alle de ansatte i Fakta Bygg. Et skjevt utvalg kan gi feil bilde av virkeligheten, som igjen kan svekke studiens interne validitet.

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad studiens resultater har overføringsverdi til lignende situasjoner. Undersøkelsens overførbarhet dreier seg om hvorvidt forskeren lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, et al., 2016, s. 233). At dette er en casestudie som bare tar for seg endringsprosessen som foregår i Fakta Bygg, vil i seg selv kunne begrense oppgavens generaliserbarhet og derfor svekke oppgavens eksterne validitet.

2.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at studiens resultater er pålitelige. En indikasjon på hvorvidt en undersøkelse er reliabel, er om resultatene ville blitt like dersom andre forskere gjentok studien med den samme eller en annen metode (Gripsrud et al., 2016, s. 61). I de følgende avsnittene vil vi se på hvilke faktorer som kan ha styrket eller svekket reliabiliteten i oppgavens datamateriale.

Generelt kan det å sikre reliabilitet i mange tilfeller være mer krevende ved kvalitative studier som følge av dataene som brukes, innsamlingsmetodene og bearbeidelsen av disse dataene (Johannesen et al., 2016, s. 231-232). I vårt tilfelle ser vi at det på et senere tidspunkt eller ved videre forskning kan være vanskelig å gjenskape informantenes erfaringer og etterprøve resultatene. Videre sies det at reliabilitet er bedre egnet for vurdering av kvantitative studier enn kvalitative, og dette begrunnes med at pålitelighet forsterkes ved et bredt representativt utvalg heller enn ved dybdeintervju (Johannesen et al., 2016, s. 231-232). Vi ønsket å tilegne oss en dyp forståelse for, og innsikt i, hvordan endringen påvirket de ansatte i Fakta Bygg. På grunn av tidsbegrensninger i utførelsen av studien har vi gjennomført en tverrsnittsundersøkelse som benytter data hentet inn på ett bestemt tidspunkt (Johannesen et al., 2016, s. 70). Vi kan derfor ikke si noe om hvordan oppfatninger og refleksjoner blant respondentene vil endre seg over tid. Studien tar for seg en kompleks endringsprosess med flere elementer som strekker seg over en lengre tidsperiode. Dersom den samme undersøkelsen blir gjennomført om noen år kan resultatene avvike fra våre funn, som igjen kan svekke oppgavens reliabilitet. At vi kun ser på én bedrift i casestudien gjør det også vanskeligere å skape referanserammer for våre funn, og se kausale sammenhenger, enn om vi hadde gjennomført en komparativ studie.

Studiens sekundærdata har, i motsetning til studiens primærdata, kvantitative resultater. Dette er et essensielt moment som kan styrke oppgavens reliabilitet når det kommer til å få et pålitelig resultat på de ansattes holdninger til endringen. Her er det mer sannsynlig å få samme resultat dersom noen andre hadde gjennomført samme undersøkelse på et senere tidspunkt. Videre ser vi samsvar mellom våre funn i de kvalitative undersøkelsene og resultatene i sekundærdataen som kan bidra til å underbygge vår argumentasjon i analysen, og styrke reliabiliteten i datamaterialet.

2.7 Etisk og juridisk ansvar

Dette forskningsprosjektet baserer seg på etiske og juridiske lover og retningslinjer. Det betyr at vi må gjøre en vurdering av handlingene som gjennomføres i forskningen, og sørge for at handlingene er i tråd med gjeldende juridiske lover. Prosjektet omfatter enkeltmennesker og deres syn på endringsprosessen i Fakta Bygg. Det vil derfor være viktig å ta hensyn til etiske prinsipper ved forvaltning av datamaterialet. Videre vil vi undersøke hvilke data og opplysninger som anses som sensitive og faller under personvernloven, og hvordan vi skal håndtere dette.

Høgskulen på Vestlandet er vår behandlingsansvarlige institusjon og benytter Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som sitt personvernombud for forskning. Ved behandling av sensitive personvernopplysninger har man meldeplikt til NSD. Ettersom vi ønsket å benytte lydopptak i vår kvalitative studie, falt vår oppgave utenfor fellesvurderingen fra NSD, og vi måtte melde inn prosjektet i eget meldeskjema. Vi har fulgt retningslinjer og anbefalinger fra NSD (vedlegg 3) for å ivareta respondentenes interesser, og dermed sikre vedkommendes personvernopplysninger. Overfor respondentene tydeliggjorde vi deres rettigheter i dette forskningsprosjektet for å sikre deres frivillige samtykke til studiet. Da Fakta Bygg kun har 50 ansatte, valgte vi å anonymisere alle respondentene for å ivareta deres interesser internt i bedriften. Vi utarbeidet en intervjuguide der vi unngikk spørsmål som omhandlet sensitive opplysninger. For ordens skyld har vi kategorisert respondentene etter stilling, henholdsvis i produksjonsavdelingen og i ledelsen, men dette vil ikke gjøre det mulig til å identifisere enkeltpersoner. Som nevnt ble det tatt lydopptak av dybdeintervjuene for å muliggjøre transkribering og sikre korrekt informasjon fra respondentene. All data vil bli destruert ved prosjektets slutt. Dette gjorde at vi måtte utarbeide et samtykkeskjema (vedlegg 2) som ble presentert og signert av respondentene. Vi informerte respondentene om hvordan de i ettertid av intervjuet kunne få tilgang til deres bidrag, og be om innsyn, retting, begrensning og/eller sletting av bidraget. Ved ferdigstilling av oppgaven vil Fakta Bygg få tilgang til forskningsprosjektets resultater.

3. Teoretisk rammeverk

Formålet med det teoretiske rammeverket er å beskrive hvilken ramme av eksisterende teori vi vil benytte for å besvare oppgavens problemstilling. Problemstillingen er operasjonalisert i tre forskningsspørsmål, og dermed ble det naturlig for oss å dele det teoretiske rammeverket inn i tre deler. Dette kapitlet tar for seg relevant teori knyttet til endringsledelse og medvirkning, kompetanse og motivasjon.

3.1 Endringsledelse

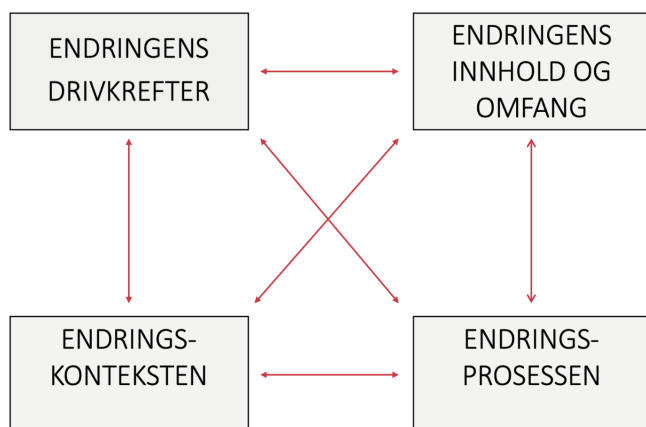
Oppgavens første forskningsspørsmål er *“Hvordan har de ansatte medvirket i endringsprosessen?”*, og i det følgende kapitlet vil vi presentere teorigrunnet som brukes for å besvare forskningsspørsmålet. For å gjøre en god vurdering av de ansattes medvirkning i denne endringsprosessen, ønsker vi først å redegjøre for Fakta Byggs endringsstrategi, da valg av strategi kan bidra til å forklare grad av medvirkning. Vi ser derfor først på Jacobsens (2012) analysemodell om organisasjonsendring, med fokus på elementet *endringsprosess*. Videre vil vi redegjøre for medvirkningsteori, med utgangspunkt i Elvekrok (2006) sin doktorgradsavhandling.

“Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.” (Jacobsen, 2012, s. 23). Endringsledelse er sentralt for å muliggjøre endringer i virksomheten, og det handler om å “skape ny organisasjonsvirkelighet ut av den bestående i samspillet mellom mennesker” (Hennestad, 2002, s. 3). Sagt med andre ord; virksomheten ledes gjennom nødvendige eller ønskede endringer som skaper en ny virkelighet for organisasjonen.

3.1.1 Organisasjonsendring

Jacobsen (2012, s. 31) har utarbeidet en analysemodell som tar for seg hva en organisasjonsendring bør inneholde. Elementene, som vist i figur 3.1, baserer seg på endringens drivkrefter, innhold og omfang, kontekst og selve endringsprosessen. Jacobsen stiller spørsmål om *hvorfor* organisasjoner endrer seg, *hva* som endres, *hvor* skjer endringen og *hvordan* endringen skjer. Formålet med modellen er å presisere at endring ikke er et

entydig fenomen, men at de er svært komplekse og de ulike elementene vil påvirke hverandre (Jacobsen, 2012, s. 32).



Figur 3.1: Analysemodell for organisasjonsendring

Videre i utredelsen av det teoretiske rammeverket ser vi på *strategier for endring*, som en del av *endringsprosessen* i Jacobsens analysemodell.

3.1.2 Strategi E og O

I boken 'Organisasjonsendringer og endringsledelse' beskriver Jacobsen (2012, s. 152) to ulike overordnede strategier for endring; "Strategi E", som har som formål å skape økt økonomisk verdi, og drives frem av ledelsen, og "Strategi O", som fokuserer på utvikling av menneskelige ressurser og kultur gjennom utstrakt grad av deltakelse fra de ansatte.

Tabell 3.1: Hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2012, s. 220)

Tema:	Strategi E:	Strategi O:
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialiteter	Prosesskonsulenter

E'en i *strategi E* står for Economic, og viser hva som er målet og drivkraften bak endringen. Ved bruk av strategi E spiller den formelle toppledelsen en sentral rolle. Typisk for denne strategien er at toppledelsen har vurdert behovet for endring, og følgelig utarbeidet en løsning. Det er vanlig at man her ønsker å måle hvor vellykket endringen er ved målbare, "objektive" faktorer. For bedrifter som Fakta Bygg, som opererer i et marked, er profitten det vanligste målet for vurdering av endringens vellykkethet. Som regel vil endringen kun iverksettes dersom det foreligger klare indikasjoner på at den økonomiske situasjonen er i ferd med å forverres (Jacobsen, 2012, s. 154). Dersom en leder blir bedt om å fokusere på andre mål i tillegg til langsiktig lønnsomhet, vil dette gjøre det vanskeligere for denne lederen å gjøre riktige valg. Klare mål gjør det også vanskeligere for både ledelsen og de ansatte å legge inn mål de selv setter høyere (Jacobsen, 2012, s. 155-156).

Ved bruk av strategi E spiller den formelle toppledelsen en sentral rolle. Toppledelsen har blant annet tilgang til informasjon som andre i bedriften kanskje ikke har, og ledelsen er derfor teoretisk sett bedre egnet til å plukke opp indikatorer på behov for endring. Den formelle toppledelsen har også et bredere syn på bedriften enn ledere og de øvrige ansatte i en avdeling. En ansatt har lett for å se ting i lys av sin egen spesialisering, og her vil toppledelsen være de som er best egnet til å se bedriften på en mest mulig riktig måte. Toppledelsen er også de som har nok formell makt til å tvinge gjennom en endring, og overvinne motstand i bedriften (Jacobsen, 2012, s. 156-157).

Jacobsen deler organisasjoner i deres formelle og uformelle elementer. Formelle elementer innebærer struktur, teknologi, systemer og strategier. De uformelle elementene er kultur og interne maktforhold (Jacobsen, 2012, s. 158). Strategi E tar utgangspunkt i å påvirke de formelle elementene. Det er de formelle elementene i bedriften som toppledelsen direkte kan endre. Over tid vil disse endringene også påvirke de uformelle elementene i bedriften (Jacobsen, 2012, s. 159).

Mål og tiltak utformes med bakgrunn i en grundig ekstern og intern analyse. Ved analyse av det eksterne bildet brukes gjerne formaliserte teknikker (Jacobsen, 2012, s. 162). Bedriften må velge en grunnleggende strategi; kostnadsledelse, differensiering, eller spesialisering. Etter valg av strategi må det utarbeides interne dokumenter som redegjør for potensielle

hindringer, og viser tiltak og tidsrammer i endringsprosessen. Dette gjøres for å unngå at implementeringen blir kaotisk og uoversiktlig (Jacobsen, 2012, s. 163).

Når toppledelsen styrer en slik endring, er det lett å tenke seg at den vil møte motstand. En måte å redusere denne, og motivere de ansatte, er ved bruk av finansielle insentiver. Jacobsen presenterer en rekke krav som må oppfylles når en utformer belønningene. For det første må man belønne resultater heller enn aktiviteter. Den må også ha riktig blanding mellom individuelle, gruppebaserte og organisatoriske belønninger, for å unngå at individer arbeider utelukkende for egen vinning, potensielt på bekostning av bedriften (Jacobsen, 2012, s. 163-164).

Den andre grunnleggende endringsstrategien kalles *strategi O*, der O står for "organization". Selv om også denne tilnærmingen til endring er rasjonell, vil tilnærmingen og hvilke forhold som vektlegges skille seg betydelig fra de sentrale kjennetegnene ved endringsstrategi E. I forbindelse med strategi O snakker man ofte om *utvikling*. Man ser på endring som en kontinuerlig og interaktiv prosess uten et klart definert start- og slutt punkt (Jacobsen, 2012, s. 165-166). Derfor betrakter man endringsprosessen som "en serie av sammenvevde delbeslutninger som igjen henger sammen med andre beslutninger i andre deler av organisasjonen" (Jacobsen, 2012, s. 175).

Fundamentet i strategi O er læring og å sette organisasjoner i stand til å kontinuerlig foreta endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. For å skape en lærende organisasjon, er det helt essensielt å fokusere på menneskene i organisasjonen. En forutsetning for lærende organisasjoner er at menneskene i den har evne og vilje til å lære. Samtidig må man lage systemer som sørger for at kunnskapen spres både innad i grupper og mellom ulike grupper (Jacobsen, 2012, s. 167). "I strategi O settes med andre ord individers evne til å lære samt grupperes evne til å kommunisere og lære sammen i fokus" (Jacobsen, 2012, s. 169).

3.1.3 Medvirkningsteori

Medvirkning kan defineres som en mental og emosjonell involvering av enkeltmennesker i gruppesituasjoner, som oppfordrer dem til å bidra og ta ansvar for felles målsettinger (Newstrom & Davis, referert i Bhuiyan, 2010, s. 123). Glew og kolleger beskriver medvirkning

som personer på høyere nivåers bevisste innsats for å inkludere de på lavere nivåer i organisasjonens beslutningstaking (referert i Elvekrok, 2006, s. 45). Vi bruker Glew og kollegers definisjon av medvirkning som utgangspunkt for forskningsoppgaven. Medvirkning antas å ha en positiv effekt på sluttresultatet av en endringsprosess, men det finnes lite empirisk dokumentasjon på dette (Lines, referert i Elvekrok, 2006, s. 29). Kapitlet vil redegjøre for ulike former for medvirkning og de mest studerte effektene av medvirkning.

Medvirkningslitteraturen har blitt kritisert for upresise begrepsdefinisjoner, noe som gjør at det finnes ulike definisjoner for samme begrep, som igjen kan svekke validiteten av teori brukt i ulike studier. Det kan være vanskelig å måle direkte effekter av medvirkning og isolere de ulike variablene som spiller inn. Mye av forskningen som allerede eksisterer viser ulike resultater av effektene medvirkning har på prestasjon og holdninger (Wagner & Gooding, referert i Elvekrok, 2006, s. 47). Det finnes få empiriske studier som konkluderer med de samme funnene, og det stilles derfor spørsmål til om medvirkning har en direkte effekt på ytelse, eller om det er andre variabler som spiller inn (Wagner, referert i Elvekrok, 2006, s. 47).

Elvekrok beskriver de to mest observerte formene for medvirkning, direkte- og indirekte medvirkning. *Indirekte/representativ medvirkning* betegner en lav grad av involvering. Med involvering menes i hvilken grad de ansatte har blitt gitt myndighet og ansvar (Elvekrok, 2006, s. 75). Denne formen omfatter ansattes medvirkning uttrykt gjennom representanter i utvalg, styrer og lignende (Gill & Krieger, referert i Elvekrok, 2006, s. 55). En slik form for indirekte medvirkning kommer ofte til syne gjennom en tillitsvalgt. Ulemper med en indirekte medvirkning er at den utvalgte representanten kan bli mer påvirket av ledelsen enn av de ansatte som skal representeres. Videre kan representanten opptre mer uavhengig fra dem som blir representert, samt at representantens myndighet blir oppfattet som mer rådgivende enn reell fra dem i ledelsen (Cotton & kolleger, referert i Elvekrok, 2006, s. 55). *Direkte/uformell medvirkning* representerer en større grad av involvering, og skjer ofte gjennom uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Denne formen berører den enkelte arbeidstakers personlige innflytelse ved beslutningstaking og gjennomføring av endringer. Grad av direkte medvirkning vil dermed avhenge av forholdet mellom leder og medarbeider, og en kort avstand fra topp og bunn vil muliggjøre direkte medvirkning.

Effektene som er observert som følge av medvirkning kan kategoriseres ut ifra om de påvirker på individnivå eller et organisatorisk nivå. Empiriske studier viser funn på individnivå knyttet til en

“positiv sammenheng mellom medvirkning og forpliktelse, forventninger og motivasjon (Sashkin, 1976; Kotter og Schlesinger, 1979; Kanter, 1982, 1992; Korsgaard og kolleger, 1995), tillit og rettferdighet (Locke og Schweiger, 1979; Korsgaard og kolleger, 1995; Daly og Geyer, 1994), kreativitet og innovasjonsevne (Kanter 1982, 1992; Burgelman, 1983; Asheim, 1995) og beslutningskvalitet. Andre eksempler på empiriske funn er at medvirkning reduserer stress og rollekonflikt (Cotton og kolleger, 1988) og motstand mot endring (Woolridge og Floyd, 1990; Kotter og Schlesinger, 1979; Coch og French, 1948)”. (Elvekrok, 2006, s. 48).

Ser man på funnene ut ifra et organisatorisk nivå, tyder det på at medvirkning vil skape effekter knyttet til

“reduert fravær (Lawler og Hackman, 1969), reduert omsetting av medarbeidere (Coch og French, 1948), økt arbeidslivskvalitet (Glew og kolleger, 1995), reduert konfliktnivå (Locke og Schweiger, 1979; Cotton og kolleger, 1988), økt demokratisering (Cotton og kolleger, 1988), bedre kunnskapsutnyttelse og økt læring (Kim og Mauborgne, 1998; Wagner og Gooding, 1987; Vroom og Jago, 1988; Lawler, 1986), økt tidskonsum (Schweiger og Leana, 1986), samt endringer i produktivitet, konkurransevne og lønnsomhet (Locke og Schweiger, 1979; Cotton og kolleger, 1988; Schweiger og Leana, 1986; Glew og kolleger, 1995)”. (Elvekrok, 2006, s. 48).

3.2 Motivasjonsteori

Oppgavens andre forskningsspørsmål er: *Hvordan påvirker de ansattes motivasjon deres holdning til endringen?* Vi vil først gjøre rede for definisjonen av motivasjon, før vi beskriver indre og ytre motivasjon. Dette vil gi oss et godt grunnlag for å belyse forholdene i Fakta Bygg, og de ansattes motivasjon vil kunne ses i sammenheng med deres grad av medvirkning.

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufmann og Kaufmann, 2011, s. 93). For at ledelsen i en bedrift skal kunne motivere og engasjere sin stab, er det viktig å være klar over at det er mange faktorer ved arbeidsoppgaven og arbeidssituasjonen som kan påvirke de ansattes trivsel og arbeidsvilje.

3.2.1 Indre og ytre motivasjon

I motivasjonslitteraturen er det hensiktsmessig å skille mellom indre og ytre motivasjon, som på hver sin måte kan forklare årsaken bak menneskers handlinger. Begge typer motivasjon er viktige kilder til å forklare væremåte og atferd, og man ser generelt en tilstedeværelse av begge to samtidig (Søndenå og Vinjerui, 2017, s. 12)

“Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører” (Kuvaas, 2005, s. 2). Atferden styres av indre belønninger som er knyttet til selve jobben som utføres. Indre motivasjon er spesielt viktig når de ansatte står overfor oppgaver som krever kvalitet, forståelse, læring og utvikling (Søndenå og Vinjerui, 2017, s. 12).

“Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger [...]. Kilden til motivasjonen ligger altså *utenfor* det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den” (Kuvaas, 2005, s. 2). Dette kan skje i form av materielle belønninger, noe som omfatter alle goder som på en eller annen måte kan gis en pengemessig verdi, som lønn og bonus. Belønningene kan også være symbolske, som ros, anerkjennelse fra andre og forfremmelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 253). Ytre motivasjon er egnet til forutsigbare og standardiserte arbeidsoppgaver, hvor fokuset er å få oppgaven utført til et tilfredsstillende resultat (Søndenå og Vinjerui, 2017, s. 11).

3.3 Kompetanseteori

Det tredje forskningsspørsmålet omhandler medarbeidernes kompetanseutvikling gjennom endringsprosessen: *Hvilken kompetanse er nødvendig hos de ansatte i endringsprosessen, og hvordan tilrettelegger ledelsen for kompetanseutvikling?* Vi ønsker å belyse hvilket

kompetansebehov som har vært nødvendig, og tiltakene som eventuelt har blitt gjennomført for å utvikle disse kompetansene. Vi vil anvende Odd Nordhaugs teori om strategisk kompetanseledelse, og følgelig gjøre rede for læringsprosesser som bidrar til å skape organisatorisk læring. Kompetanse defineres som «*kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*» (Nordhaug, 2004, s. 29). *Kunnskap* kan oppfattes som det enkelte individs organisering av informasjon. *Ferdigheter* forstås som individets evne til å handle på en konkret måte, og *evne* som medfødte kapasiteter til å utvikle kunnskaper og ferdigheter (Nordhaug, 2004, s. 28).

3.3.1 Organisatorisk læring

Innenfor kompetanseledelse er organisatorisk læring et anerkjent fenomen. Organisatorisk læring skildrer en organisasjons evne til å utvikle seg. Flere forskere påpeker at det ikke er selve organisasjonen som utvikler seg, men menneskene i den (Hedberg, referert i Nordhaug, 2004, s. 194). Begrepet er bredt, men vil i hovedsak beskrive hvordan en virksomhet organiserer og distribuerer kompetanse innenfor aktiviteter og kulturer for å forme en effektiv arbeidsstyrke (Dodgsons, referert i Nordhaug, 2004, s. 194).

Læring handler om å forstå den totale sammenhengen av alt man lærer, ikke bare de ulike delene isolert sett. Nordhaug (2004, s. 197) presiserer at organisatorisk læring forekommer når læringsprosessene medfører verdiskapning, og individuell kunnskap bidrar til eksempelvis kreativitet, innovasjon og fleksibilitet, som videre gjør bedriften "*i stand til å reagere på konkurrenters, kunders, leverandørers og lovgivers endrede forventninger og krav*". Organisatoriske læringsprosesser er de aktivitetene som tilgjengeliggjør kunnskap for de ansatte, og gjør denne kunnskapen brukbar i en arbeidsmessig sammenheng. Det er fire ulike læringsprosesser som tilsammen bidrar til å skape en lærende organisasjon; Kunnskapsanskaffelse, kunnskapsutbredelse, kunnskapsfortolkning og organisatorisk hukommelse (Huber, referert i Nordhaug, 2004, s. 198). Organisatorisk læring skjer sjeldent lineært, men de ulike prosessene vil overlape og bygge på hverandre. Videre vil vi gi en nærmere beskrivelse av prosessene.

Kunnskapsanskaffelse kan skje på svært mange ulike måter (Nordhaug, 2004, s. 198). Informasjonen som innhentes må ha en viss verdi for at organisasjonen skal oppnå sitt formål.

Å vurdere om verdien av informasjonen stemmer overens med behovet krever et visst kunnskapsnivå blant de ansatte. Konkrete aktiviteter for innsamling av informasjon kan være opplæring, nyansettelser, videreutdanning og konkurrentanalyse. Medarbeiderne vil individuelt kunne benytte ny og eksisterende kunnskap for å lære på best mulig måte, og skape en organisatorisk læring (Nordhaug, 2004, s. 199).

Kunnskapsutbredelse handler om kombinering og deling av eksisterende og ny informasjon internt i organisasjonen. Virksomheter arkiverer informasjon rutinemessig i den enkelte avdeling, men ofte er kommunikasjonen mellom avdelingene angående eksisterende informasjon og kunnskap svak. Ved å kombinere informasjon mellom de ulike avdelingene vil man kunne skape nye forståelsesmønstre som vil være nyttig for medarbeiderne i sine arbeidsoppgaver. Distribuering av informasjon og kunnskap er essensielt for å skape en lærende organisasjon, der medarbeiderne sammen kan lære av hverandre. (Nordhaug, 2004, s. 199).

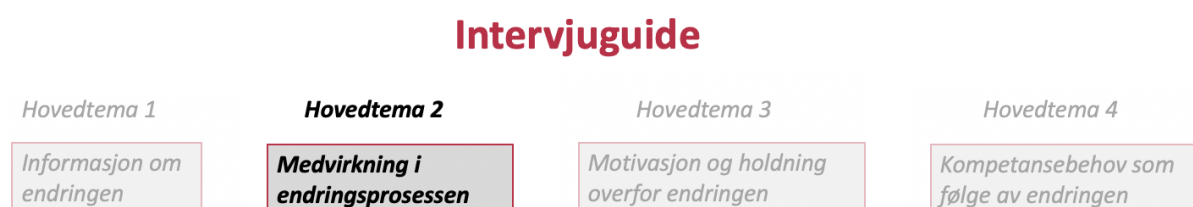
Kunnskapsfortolkning sier at man må være i stand til å forstå informasjon for å kunne dele og fordele den (Nordhaug, 2004, s. 199). Forståelse av informasjon defineres som «*den prosessen som gir informasjon mening*» (Nordhaug; Daft & Weick 1984, 2004, s. 199). Avdelingene må forstå hensikten med arbeidet i de andre avdelingene for å skape en helhetlig forståelse. Hver enkelt medarbeider har sine unike antagelser som vil påvirke hvordan de forstår informasjon. Desto flere ulike tolkninger en form for informasjon har, desto bredere forståelse av informasjonen vil det forekomme, og dette vil med rett kommunikasjon føre til organisatorisk læring. (Nordhaug, 2004, s. 200).

Organisatorisk hukommelse omhandler hvordan og hvor en virksomhet oppbevarer informasjon og kunnskap. Hver organisasjon har faste rutiner på hvordan de oppbevarer store mengder 'harde data', men oppbevaring og henting av 'bløt informasjon' slik som taus kunnskap, ekspertise og erfaringer, er det mindre vanlig å ha konkrete rutiner på. I hver organisasjon vil det alltid være noen som besitter mer kunnskap enn andre, og for å få et best mulig utbytte av dette bør bedriften fokusere på tiltak som tilgjengeliggjør kunnskapen. Dette kan eksempelvis være gjennom mentorroller for mindre erfarne ansatte og brukervennlige

IT-systemer (Nordhaug, 2004, s. 200). Målet er at all relevant informasjon og kunnskap skal kunne anskaffes av medarbeiderne på en effektiv og simpel måte.

4. Analyse: De ansattes rolle i endringsstrategien

I dette analysekapitlet skal vi, med bakgrunn i det metodiske og teoretiske rammeverket, besvare det første forskningsspørsmålet: *Hvordan har de ansatte medvirket i endringsprosessen?* Analysen baserer seg på svarene fra hovedtema 2 i intervjuguiden (vedlegg 1), som vist i figur 4.1. Vi vil drøfte Fakta Byggs praktiske gjennomføring av endringsprosessen i lys av Jacobsens (2012) analysemodell for organisasjonsendring. Først ser vi på de tre andre aspektene ved Jacobsens analysemodell for å kunne se endringsprosessen i sin helhetlige kontekst. Deretter vil vi analysere valg av endringsstrategi, kartlegge grad av medvirkning og hvilke konsekvenser dette medfører.



Figur 4.1: Hovedtema 2 i intervjuguide

4.1 Endringens drivkrefter, innhold og kontekst

For å kunne se på endringsprosessen, må vi først sette endringen i kontekst. Dette delkapitlet drøfter bedriftens endring opp mot de andre elementene i Jacobsens (2012) analysemodell. Disse er, som vist i figur 3.1, drivkraften bak endringen, endringens innhold, og dens kontekst.

Drivkraften bak endringen kan forklares ved å se nærmere på *hvorfor* Fakta Bygg endret seg. Oppstart av elementproduksjon i 2016 beskrives, som forklart i kapittel 1.4.3, som et tiltak for å bedre den økonomiske situasjonen, og holde de ansatte i arbeid gjennom perioder med få oppdrag. Beslutningen om å gjøre elementproduksjon til Fakta Byggs primære satsningsområde ble begrunnet med et behov for økonomisk forbedring, da årsresultatet fra 2018 var betraktelig dårligere enn årene før. Drivkreftene bak endringen vil dermed gjenspeiles i behovet for å sikre arbeidsplasser og forbedre lønnsomheten.

Endringens innhold og omfang kan beskrives ved å se på *hva* det er som endres. Dette gjør vi ved å se på hva som er forskjellig før og etter endringen, altså bedriftens situasjon tidlig i 2016

kontra 2020. Før endringen opererte Fakta Bygg som en totalentreprenør i bygg- og anleggsmarkedet. Som følge av endringen har virksomheten endret sin strategi, struktur og oppgaver, noe som også omtales som de formelle elementene (Jacobsen, 2012). Dette har påvirket Fakta Bygg både på et individ- og gruppenivå. Selv om vi har trukket frem endringsprosess som den delen av Jacobsens analysemodell vi ønsker å belyse, vil endringens innhold og omfang drøftes sett opp mot endringsstrategi.

Endringens kontekst spesifiserer *hvor* endringen skjer, både innad i Fakta Bygg, og i forhold til omgivelsene. Endringsprosessen må tilpasses virksomhetens interne og eksterne kontekster for å oppnå best mulig resultat av organisasjonsendringen (Jacobsen, 2012, s. 92). Fakta Bygg er en virksomhet med rundt 50 ansatte, fordelt på en relativt stor operativ kjerne, en ledelse og en liten teknostruktur. Organisasjonsstørrelsen og en sentralisert toppledelse fører til at justeringer og tilpasninger enkelt kan gjøres fortløpende, men endringer vil også virke mer radikale sett i lys av størrelsen (Jacobsen, 2012 s. 92). Fakta Bygg opererer i en konkurransepreget bransje som i de siste årene har vært utsatt for betydelige endringer, dette i form av utvikling innenfor programvarer og kraftigere utstyr. Bygg- og anleggsbransjen er også svært regulert gjennom lover og forskrift. Som en mindre virksomhet vil det kreve mer kapasitet for å omstille seg endringer i disse omgivelsene.

Drivkrefter som baserer seg på lønnsomhet og jobbsikkerhet, tydelige endringer i de formelle elementene, og en kontekst som er preget av en sentralisert toppledelse og en regulert bransje, er avgjørende elementer ved utforming av endringsstrategien.

4.2 Strategi for endring i praksis

Dette delkapitlet tar for seg Fakta Byggs endringsstrategi, og hvordan den, bevisst eller ubevisst, sammenfaller med eksisterende teori på området. Dialog med Fakta Bygg gjør oss relativt sikre på at deres fremgangsmåte for endring av bedriften i stor grad samsvarer med Jacobsens beskrivelse av strategi E, og denne utforskes derfor nærmere i dette kapitlet. Der det er mulig ønsker vi også å evaluere den praktiske gjennomføringen av endringen, for at oppgaven skal ha en konstruktiv funksjon for Fakta Byggs ledelse ved fremtidige endringer. Tabell 4.1 viser våre mest sentrale funn for hver av de forskjellige dimensjonene av strategi E.

Dette delkapitlet vil ta for seg temaene i tabellen slik de er listet, og evaluere Fakta Byggs strategiske gjennomføring så langt i endringsprosessen.

Tabell 4.1: Funn strategi for endring

Tema:	Strategi E:	Funn:
Mål	Økonomisk forbedring	«Vi får betydelig økt kapasitet, mulighet til å produsere mer effektivt, som vil styrke oss økonomisk og føre til at vi kan være i bransjen lenger»
Ledelse	Instruerende og kommanderende	«Til å begynne med var det meg og (respondent 1) som besluttet å gjennomføre endringen, men etter hvert ble flere og flere fra ledelsen involvert»
Innhold	Strategi, struktur og systemer	«Det har vist seg at det vi egentlig var best på, er vi ikke best på lenger. Og det var totalentreprise, og der er bidraget så lite at vi trenger et nytt ben å stå på»
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	«Vi gjennomførte interne analyser for å se på hvorfor det gikk så dårlig, og hva vi kunne gjøre for å snu det»
Motivasjon	Bruk av finansielle insentiver	Finansielle insentiver er ikke tatt i bruk for å motivere de ansatte eller redusere motstand

4.2.1 Endringens mål

Fakta Bygg har siden 2016 hatt en klar plan om endring, og motivet har vært å bedre konkurranseevnen, den økonomiske situasjonen og sikre arbeidsplasser. Økonomisk gevinst, eller noe som fører til dette, trekkes frem som drivkraft for endringen av så godt som alle respondentene. I motsetning til mange andre aspekter av endringen, er dette tydelig kommunisert fra ledelsen til de ansatte. Respondent 7 forteller at: *“vi får betydelig økt kapasitet, mulighet til å produsere mer effektivt, som vil styrke oss økonomisk og føre til at vi kan være i bransjen lengre”*. Dette er helt i tråd med Jacobsens (2012) beskrivelse av “strategi E”, hvor målet er langsiktig økonomisk vinning. Jacobsen omtaler også “forestående økonomisk forverring” som en nødvendig triggerfaktor for endringen. Det dårlige resultatet fra 2018 kan ha vært den utløsende faktoren som presset Fakta Bygg til å transformere produksjonen av elementer.

Ettersom denne endringen er økonomisk motivert, presiserer Jacobsen (2012) viktigheten av å evaluere resultatet opp mot den langsiktige verdien som organisasjonen skaper. Michael C. Jensen (referert i Jacobsen, 2012, s. 157) påstår at dersom en leder i bedriften blir bedt om å maksimere andre faktorer enn langsiktig verdiskapning, vil man gjøre det umulig for lederen

å foreta veloverveide beslutninger. Forskjellige respondenter i ledelsen forteller oss om ulike mål for endringen, som produktkvalitet, jobbsikkerhet for de ansatte og økt produksjonsvolum. Et internt produksjonsplandokument (vedlegg 5) lister også trivsel og inkludering på arbeidsplassen under "mål". Ulike måloppfatninger skyldes trolig at toppledelsen har foretatt en operasjonalisering av det overordnede målet ned til forskjellige avdelingsledere i bedriften. Vi tror derimot også at dette kan skyldes at langsiktig lønnsomhet ikke *direkte* og *entydig* er formidlet som overordnet mål til disse lederne. De ulike målene kan derfor også være en konsekvens av at avdelingslederne har lagt inn mål de selv synes er viktig, og at dette er muliggjort av at målene for endringen ikke er entydig nok presentert. Dersom dette er tilfellet kan målforskyvningen gå på bekostning av det overordnede målet (Jacobsen, 2012, s. 155).

4.2.2 Ledelsens rolle i endringsprosessen

Gjennom endringen har den formelle toppledelsen vært sentral. Det fremkommer av intervjuene at vurdering av behovet for endringen, planleggingen og iverksettelse av endringen er basert på beslutninger fra ledelsen. Medeier forteller at: *"Til å begynne med var det meg og (respondent 1) som besluttet å gjennomføre endringen, men etter hvert ble flere og flere fra ledelsen involvert"*. Dette er også konsistent med teori og forrige delkapittel, hvor Fakta Byggs endring sammenfaller med kjennetegnene ved strategi E. Som omtalt i kapittel 3.1.2 er det flere fordeler med en sentralisert beslutningsmyndighet som Fakta Bygg tilsynelatende høster gevinstene av. Daglig leders direkte involvering har trolig vært avgjørende for hvor vellykket endringen har vært så langt. Ledelsen er forpliktet til endringen, og har forutsetninger for å gjennomføre endringen effektivt og målrettet. Vi ser ingen svakheter i gjennomføringen som kan knyttes direkte til mangler i den formelle toppledelsens involvering i endringen.

4.2.3 Endringens innhold

Endringen i Fakta Bygg har påvirket det som i teorien defineres som de formelle elementene. Dette innebærer endringer i strategi, struktur og systemer, og vil enkelt kunne kontrolleres direkte av toppledelsen. Hovedstrategien har lenge basert seg på totalentreprise, men som nevnt i casebeskrivelsen vil elementer og prosjektering være fokuset fremover. Allerede i 2016 ble elementproduksjon implementert, men strategien var på den tid fremdeles

forankret i totalentreprise. Respondent 3 påpeker at *“det har vist seg at det vi egentlig var best på, er vi ikke best på lenger. Og det var totalentreprise, og der er bidraget så lite at vi trenger et nytt ben å stå på”*. Av den årsak ble det utviklet en strategiplan med utgangspunkt i elementproduksjon. Endringsprosessen de siste fire årene har medført omstruktureringer i organisasjonen, i form av nye stillinger og avdelinger. Implementering av nye systemer var essensielt for å realisere strategien. Dette i form av en ny produksjonslinje og digitalt utstyr som vil brukes til å prosjektere og produsere elementer på en effektivt og konkurransedyktig måte. Endringene i de formelle elementene samsvarer med det teoretiske rammeverket, og antakelsen om at Fakta Bygg handler i tråd med strategi E.

Endring av de formelle elementene, spesielt strukturen, vil over tid ha innvirkning på de uformelle elementene, som maktforhold og kultur (Jacobsen, 2012, s. 160). Det kommer ikke frem gjennom intervjuene at endring i de uformelle elementene er ledelsens hensikt med endringen. Bedriftens produksjonsplan nevner de uformelle elementene som mål i produksjonshallen, men det er tvilsomt at dette er den egentlige hensikten.

4.2.4 Planlegging av endringen

Fakta Bygg har tilsynelatende planlagt endringen i tråd med teori knyttet til strategi E, men avviker også fra anbefalt fremgangsmåte på en rekke punkter. Jacobsen presiserer viktigheten av å utforme visjon og mål før man bestemmer hvilke tiltak som skal iverksettes for å nå målene. Målet, å bedre den økonomiske situasjonen, var manifestert hos ledelsen før tiltaket ble tatt opp.

Vi stiller oss derimot tvilende til Fakta Byggs gjennomføring av en formell og omfattende strategisk analyse som beslutningsgrunnlag for tiltakene. Respondent 3 begrunner prioriteringen av elementproduksjon med en intern økonomisk analyse av de tre kjerneområdene av driften; totalentreprise, elementproduksjon og prosjektering. *“Vi gjennomførte interne analyser for å se på hvorfor det gikk så dårlig, og hva vi kunne gjøre for å snu det”*. Analysen konkluderte med at elementproduksjon er området med størst marginer, og det ble derfor besluttet å fokusere mer på dette området. Samme respondent påpeker at kommunikasjon med kunder, samt en kontinuerlig oppfølging av markedet, har dannet grunnlaget for en ekstern vurdering. Denne vurderingen, sammen med faglig skjønn

og bransjekompetanse i ledelsen, har vært Fakta Bygg sin metode for å vurdere trusler og muligheter knyttet til endringen. Det foreligger derimot ingen *formell* ekstern analyse til grunn for beslutningen. Ved å ikke gjennomføre en formell ekstern analyse risikerer bedriften, ifølge Jacobsens (2012) teori, å gjennomføre endringen med manglende forståelse for bransjens etterspørsel etter elementer, konjunkturer, reguleringer og andre aspekter. Så langt i endringsforløpet er det derimot ikke tegn på at Fakta Bygg har hatt negative konsekvenser av svake analyser og manglende informasjonsgrunnlag.

Respondenter i ledelsen forteller at strategien deres for elementproduksjon innebærer å differensiere seg fra konkurrenter ved å tilby fagkompetanse utover det som er standard for elementprodusenter. Dette oppnår de ved å ha faglærte arbeidere i produksjonen, egen prosjekteringsavdeling, og bransjekompetanse fra sin rolle som totalentreprenør. Etter valgt strategi poengterer Jacobsen (2012) viktigheten av å kartlegge hva som kan gå galt, og å utarbeide interne dokumenter som deler implementering av endringen inn i faser i en fremdriftsplan. Oppstarten av elementproduksjon i 2016 beskrives av respondentene som kaotisk. En respondent fra produksjonshallen forteller at: *“Det var ikke spesielt gode rutiner eller løsninger i begynnelsen, så vi måtte prøve oss frem. Det var mer en “figure it out as we go”-mentalitet”*. Vi har fått tilgang til produksjonsplan for oppstart av produksjonslinjen (vedlegg 5). Vi ser det som kritikkverdig at produksjonsplanen fremstår som langt fra ferdig skrevet, på et tidspunkt hvor implementeringen var planlagt gjennomført. Ved å ikke ha ferdigstilt en tydelig produksjonsplan risikerer bedriften at overgangen til automatisert elementproduksjon kan bli kaotisk, slik som de så tendenser til i 2016. Problemer som kan oppstå, gjerne hyppigere rett etter implementering av endringen, kan bli et større problem enn nødvendig fordi disse planene ikke er ferdig utarbeidet.


4.2.5 Ledelsens bruk av insentiver

Kapittel 5 tar for seg hvordan de ansattes motivasjon påvirker deres holdning til endringen. I dette kapitlet vil vi se på hvorvidt det er implementert tiltak, i form av insentiver, for å redusere potensiell motstand mot endringen, og motivere de ansatte. Jacobsen (2012) skiller mellom to former for insentiver som gjerne benyttes, avhengig av hvilken strategi endringen følger. Typisk for strategi E er bruk av finansielle insentiver, som bonuser eller økt lønn. Vi har ikke funnet at bedriften har innført, eller har plan om å innføre, slike løsninger. I kapittel 7.2

foreslår vi hvordan Fakta Bygg burde innføre finansielle insentiver, og mulige gevinster dette kan medføre.

4.3. Ansattes medvirkning i endringsprosessen

I denne delen av oppgaven skal vi undersøke hvordan de ansatte i den operative kjernen har medvirket i endringsprosessen. Medvirkning beskriver hvordan de ansatte blir inkludert av ledelsen og toppledelsen i beslutningstaking. Elvekrok (2006) presenterer mange gevinster av å la de ansatte medvirke i endringsprosesser. Figur 4.2 er basert på Elvekroks doktorgradsavhandling, og viser hvordan lav versus høy medvirkning påvirker individuelle og organisatoriske faktorer. Den hvite linjen i diagrammet viser hvordan vi plasserer Fakta Bygg på denne skalaen, med utgangspunkt i funnene som diskuteres i kapitlet.



Lav grad av medvirkning	Høy grad av medvirkning
Lavere motivasjon	Økt motivasjon
Lavere grad av tillit til ledelsen	Økt tillit til ledelsen
Lavere kreativitet og innovasjonsevne	Økt kreativitet og innovasjonsevne
Dårligere beslutningskvalitet	Økt beslutningskvalitet
Økt stress og rollekonflikter	Redusert stress og rollekonflikter
Økt motstand mot endring	Redusert motstand mot endring
Økt fravær	Redusert fravær
Høyere turn-over	Redusert turn-over
Lavere arbeidslivskvalitet	Økt arbeidslivskvalitet
Høyere konfliktnivå	Redusert konfliktnivå
Lavere grad av demokratisering	Økt demokratisering
Redusert kunnskapsutnyttelse og læring	Bedret kunnskapsutnyttelse og læring
Lavere produktivitet	Økt produktivitet
Lavere konkurranseevne	Økt konkurranseevne
Lavere lønnsomhet	Økt motivasjon

Figur 4.2: Effekter som følge av grad av medvirkning

Ved spørsmål om hvordan de nye rutinene og systemene skal implementeres i 2020 svarer respondent 4 fra ledelsen uoppfordret: "Det ene jeg har tenkt på er om de ansatte har vært for lite involvert. (...) Jeg kan ikke huske at vi har tatt inn tømmerne og snakket med de". Da respondent 4 videre ble spurt om muligheten for kommunikasjonssvikt vertikalt i bedriften

svarte vedkommende: *“Det har nok vært litt for mye internt i prosjektgruppen. (...) Det har ikke vært et bevisst valg å involvere de ansatte i hvert fall”*. Respondent 4 tror altså at de ansatte har fått medvirke i *for liten* grad. I ettertid tror han at de burde blitt inkludert i, eller i alle fall informert om endringen, i større grad.

Vi vil videre se på hvilke *muligheter* de ansatte har hatt til å medvirke i endringsprosessen. Elvekrok (2006) beskriver en rekke forskjellige former for medvirkning. I Fakta Bygg er det spesielt to måter de ansatte oppfatter at de har hatt mulighet til å medvirke i endringsprosessen. Den første er *representativ medvirkning*, gjennom bedriftens tillitsvalgt. I intervjuene spurte vi om det har kommet inn noen bekymringer eller tilbakemeldinger fra de ansatte knyttet til oppstart av produksjonslinjen. Den tillitsvalgte forteller her at: *“Nei, det har det i grunn ikke. Bare små bekymringer knyttet til lyd, lys, støv og støy”*. Selv om de ansatte formelt sett har hatt mulighet til å komme med sine meninger gjennom tillitsvalgte, har det ikke forekommet i praksis.

De ansatte har også hatt mulighet til å medvirke i endringsprosessen ved *uformell medvirkning*. Flere av de ansatte beskriver avstanden fra topp til bunn i organisasjonen som kort. Dette åpner for at de ansatte har mulighet til å komme med forslag og innvendinger gjennom uformell dialog med ledelsen. En respondent forteller for eksempel at: *“Jeg tror ikke han blir sur hvis (man kommer med forslag til forbedringer)”*. Respondenten forteller altså at uformell medvirkning er *mulig*, men at det ikke har forekommet i praksis. Øvrige ansatte beskriver det samme.

Manglende forsøk på medvirkning fra de ansatte kan skyldes at de tror endringen ikke er noe det er meningen at de skal kunne påvirke. Dette kan knyttes til respondent 4s uttalelser om at de ansatte ikke har blitt tilstrekkelig involvert i endringen. Dersom ledelsen bevisst hadde forsøkt å involvere de ansatte i endringsprosessen, kunne dette ha ført til at de ansatte i større grad hadde utnyttet seg av de tilgjengelige kanalene for medvirkning.

Med utgangspunkt i funnene over konkluderer vi altså med at det har vært liten grad av medvirkning fra de ansatte i endringsprosessen, noe som samsvarer med hva som er typisk for strategi E. Hvordan dette påvirker faktorene som omtales i teorien illustreres som sagt i

figur 4.2. Det er derimot ikke sånn at disse faktorene nødvendigvis samlet sett er lave. Figuren presiserer bare at medvirkningen ikke har bidratt til å øke disse faktorene. Det fremkommer for eksempel gjennom intervjuene at de ansatte har stor tillit til ledelsen, og at det generelt er lav grad av motstand mot endring i bedriften. Dette vil altså trolig skyldes andre faktorer enn medvirkningen.

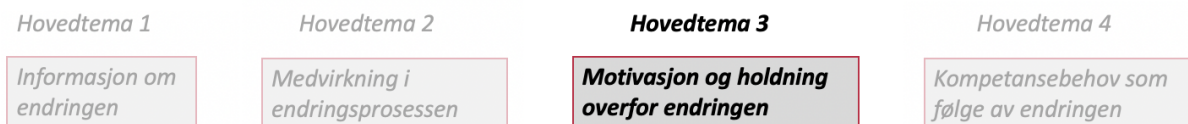
4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på Fakta Byggs valg av endringsstrategi i lys av endringens drivkrefter, innhold og kontekst. Det er tydelig at endringen er gjennomført i tråd med Jacobsens (2012) strategi E. Vi poengterer derimot på flere punkter at bedriftens strategi for endring bryter med hva som beskrives som beste praksis for strategi E. Her trekkes mangelfull analyse av eksterne forhold, uferdige interne styringsdokumenter, og fravær av finansielle insentivordninger som spesielt problematiske. Vi har også gjort en vurdering av hvordan de ansatte har medvirket i endringsprosessen, og konsekvenser av dette (Elvekrok, 2006). Våre funn viser at de ansatte formelt sett har hatt mulighet til å medvirke, men at det ikke skjer i praksis. Ledelsen i Fakta Bygg går heller ikke bevisst inn for å involvere de ansatte, noe som gjør at de potensielt går glipp av de gevinstene medvirkning medfører. Sett i lys av bedriftens strategivalg er ikke våre funn tilknyttet medvirkning veldig overraskende, da dette er noe Jacobsen (2012) ikke knytter til strategi E.

5. Analyse: De ansattes motivasjon og holdning til endringen

Denne delen av analysen forsøker å besvare det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan påvirker de ansattes motivasjon deres holdning til endringen?* Analysen søker å ta for seg sammenhengen mellom de ansattes motivasjon, og deres holdning til endringen Fakta Bygg gjennomgår. Analysen baserer seg på respondentenes svar fra hovedtema 3 i intervjuguiden (vedlegg 1), som vist i figur 5.1. Analysekapitlet bygger på teori om indre og ytre motivasjonsfaktorer, som beskrevet i teorikapittel 3.2.1. Indre motivasjon beskriver en atferd hos de ansatte som i høy grad styres av indre belønninger knyttet til jobben som utføres, mens ytre motivasjon er mer relatert til utfallet som følge av en handling (Kuvaas, 2005). Vi har fokusert på tre respondenter for å se sammenheng mellom deres indre og ytre motivasjon, og holdning til endringen. Øvrige ansatte viser de samme tendensene, men tilfører ingenting på temaet som ikke tas opp hos disse tre ansatte. Analysen vil også gi grunnlag for å knytte de ansattes holdning til grad av medvirkning i endringsprosessen, gjennom motivasjon. Dette gir grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling i kapittel 7.1.

Intervjuguide



Figur 5.1: Hovedtema 3 i intervjuguide

5.1 Indre motivasjon

Følgende delkapittel redegjør først for hvordan endringsprosessen i sin helhet påvirker de indre motivasjonsfaktorene. Deretter ser vi på hvordan endring i disse motivasjonsfaktorene påvirker de ansattes holdning til endringen. Vi trekker her frem de ansatte med sterk indre motivasjon, for å lettere se samvariasjon mellom endringer i motivasjon og holdningsendringen.

Standardiseringen av arbeidet i Fakta Bygg vil gjøre arbeidet mer monotont og stille mindre krav til fagkompetanse enn “klassisk” tømrerarbeid. Respondent 4, fra ledelsen, sier at “alle

må føle ansvar for arbeidet de gjør (...) men muligheten til å ta egne avgjørelser på (produksjons)linjen er ganske liten". Han tror at en av de store utfordringene med produksjonslinjen er at arbeidet fort kan bli ensformig og lite givende. Redusert mulighet for de ansatte til å benytte seg av sin kompetanse, så vel som redusert beslutningsmyndighet, vil som redegjort for i kapittel 3.2.1, redusere den indre motivasjonen de ansatte får gjennom utførelse av arbeidet (Kuvaas, 2005).

For å kartlegge de ansattes holdning til endring spurte vi følgende spørsmål: *"Hva synes du om den endringen dere gjennomfører nå?"*. Vi ønsker her å belyse samvariasjon mellom indre motivasjon og holdning til endring.

Respondent 9 er en av de ansatte vi har intervjuet som trekker frem indre motivasjonsfaktorer som spesielt viktige. Respondenten trekker frem personlig utvikling og læring, mulighet til å kunne ta avgjørelser tilknyttet arbeidet og anerkjennelse for godt arbeid som viktige motivasjonsfaktorer. Han uttrykker også at ytre motivasjonsfaktorer, som lønn og muligheter for forfremmelse, ikke er det som driver han på jobb.

Stort sett er respondent 9 positiv til endringen, men uttrykker også noen tydelige bekymringer. Han beskriver arbeidet på produksjonslinjen som *"å taste inn data på maskiner"*, og skulle ønske han kunne gjort mer selv. Respondenten betrygger seg med at det vil være en avdeling av linjen for spesialelementer som ikke blir like standardisert, og at han kanskje kan få bruk for ferdighetene sine hvis han får jobbe der.

En annen ansatt, respondent 11, forteller at *"Det var grunnen til at jeg begynte i Fakta Bygg, fordi jeg visste at her har jeg store muligheter til å utvikle meg"*. Senere i intervjuet forteller han at *"Det er akkurat dette som motiverer meg; jeg er veldig opptatt av detaljer, og jeg får lov til å gå på jobb og montere et flott kjøkken, og får liksom styre meg selv"*. Han forteller også at han skulle ønske arbeidet på eneboligen han jobber på nå aldri blir helt ferdig. Den personlige kompetanseutviklingen og estetisk tilfredsstillelse gir den ansatte indre tilfredshet.

Respondent 11 har og en mer negativ holdning til endringen, og intervjuet får en mer nedstemt tone når vi går inn i hvordan arbeidet hans vil endres som følge av endringen. Han

skal ha ett prosjekt til uten elementproduksjon, og forteller at han i første omgang prøver å fokusere på dette, og holder tilsynelatende den forestående endringen mentalt på avstand. Respondenten gir ikke eksplisitt uttrykk for at endringen får han til å ville finne jobb et annet sted. Vi tar forbehold om at dette intervjuet ble gjennomført av vårt gruppelem som har familiær tilknytning til bedriftens eier (ref. 2.6.1 Konsekvenser av COVID-19). Den ansatte kan derfor ha vært reservert i deling av sine meninger, med hensyn til sin posisjon i bedriften. I den interne undersøkelsen om ønsket arbeidsavdeling (vedlegg 4) har ikke respondenten listet andre alternativer enn byggeplass.

Våre funn viser at endringsprosessen reduserer indre motivasjon blant de ansatte. Dette fører til at de ansatte som har sterk indre motivasjon uttrykker bekymring for endringen. Vi ser altså en negativ samvariasjon mellom indre motivasjonsfaktorer og holdning til endringen.

5.2 Ytre motivasjon

Følgende delkapittel redegjør først for hvordan endringsprosessen i sin helhet påvirker de ytre motivasjonsfaktorene. Videre ser vi på hvordan holdningene til de ansatte påvirkes av endring i de ytre motivasjonsfaktorene. Analysen vil basere seg på én respondent som uttrykker at han er sterkt motivert av de ytre faktorene.

Ytre motivasjon er knyttet til belønninger man får som kompensasjon for utført arbeid, eksempelvis lønn og forfremmelser (Kuvaas, 2005). At bedriften nå vil kunne produsere 4-8 ganger mer enn tidligere, som vil styrke bedriftens økonomi, er noe de ansatte gir uttrykk for at vil være positivt for dem. Vekst i bedriften vil kunne føre til ansettelse og forfremmelser, og økt lønnsomhet kan gi økonomiske gevinster for de ansatte. Respondent 12 forteller blant annet at *“De ansatte vet at hvis (endringen) er noe som kan styrke bedriften så vil det gagne dem også, for eksempel gjennom lønnsforhandlinger”*. Det virker derfor rimelig å anta at endringen vil styrke de ytre motivasjonsfaktorene for de ansatte. Incentivordninger for å øke ytre motivasjon, som nærmere beskrevet i kapittel 4.1.5, er ikke gjennomført, og er heller ikke er planlagt.

Respondent 8 trekker frem ytre motivasjonsfaktorer som viktige i større grad enn de andre respondentene: *“I hvert fall for meg som er ung er det godt med noen ekstra kroner. Kjekkeste jeg vet”*. Ved direkte spørsmål om hva som motiverer han til å komme på jobb trekker han frem lønn, i tillegg til mulighet til å lære noe nytt. Respondent 8 er den eneste av de vi har intervjuet som nevner økonomisk kompensasjon på direkte spørsmål om arbeidsmotivasjon. Den ansatte gir derimot ikke uttrykk for at viktigheten av hans arbeid for bedriften er avgjørende for hans arbeidsmotivasjon.

Respondent 8 sin holdning til endringen avviker tydelig fra respondent 9 og 11, der de to sistnevnte motiveres av indre faktorer som drøftet i kapitlet over. Respondenten fremstår som utelukkende positiv til endringen. Han trekker spesielt frem effektivitetsgevinsten. I tillegg til dette trekker han frem arbeidsforhold rundt oppgavene som skal løses, så vel som mellommenneskelige forhold som noen av de positive sidene ved endringen: *“Her er det tak over hodet. Det er varmt og godt, og du kan stå i t-skjorte og shorts hele året”*.

Av de ovennevnte funnene ser vi samvariasjon mellom ytre motivasjon og positiv holdning til endringen. Våre funn viser at endringsprosessen styrker ytre motivasjon. Respondenten, som er sterkt motivert av ytre faktorer, er derfor relativt sett mer positive til endringen, særlig sammenlignet med respondent 9 og 11.

5.3 Oppsummering

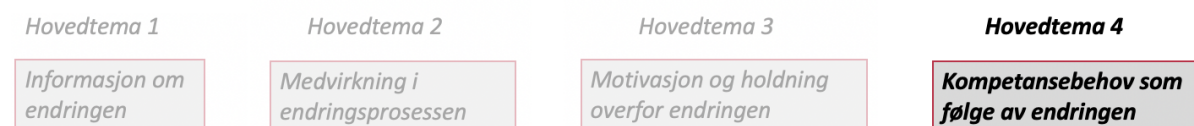
I dette kapitlet har vi sett på hvordan de ansattes motivasjon påvirker holdningen deres til endringen, i lys av indre og ytre motivasjonsfaktorer. Våre funn viser at endringen reduserer indre motivasjon, ved å redusere autonomi, gjøre arbeidet mer monotont, og stille mindre krav til fagkompetanse. De ansatte som motiveres mest av de indre faktorene er derfor mer negative til endringen. Endringen vil derimot føre til mulighet for bedre lønnsforhold, noe som styrker den ytre motivasjonen. De ansatte som motiveres mest av ytre motivasjonsfaktorer er derfor mer positive til endringen enn de som har sterkest indre motivasjon. Vi kan derfor anta at det er en negativ samvariasjon mellom indre motivasjon og holdning til endringen, og en positiv samvariasjon mellom ytre motivasjonsfaktorer og holdning til endringen. Vi tar

forbehold om at det er andre motivasjonsfaktorer, som motivasjons- og hygienefaktorer eller grad av medvirkning, som kan ha vært avgjørende for funnene våre også i denne delen.

6. Analyse: Nødvendig kompetanse og tilrettelegging for kompetanseutvikling

I det følgende analysekapitlet vil sentrale funn diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket for å besvare oppgavens tredje forskningsspørsmål: *Hvilken kompetanse er nødvendig hos de ansatte i endringsprosessen, og hvordan tilrettelegger ledelsen for kompetanseutvikling?* Analysen baserer seg på svarene fra hovedtema 4 i intervjuguiden (vedlegg 1), som vist i figur 6.1. Med utgangspunkt i respondentenes erfaringer vil vi i delkapittel 6.1 kartlegge hvilke individuelle kompetanser som har blitt, og er, nødvendige som følge av endringen. Analysen tar utgangspunkt i Nordhaugs (2004, s. 29) definisjon av kompetanse som beskrevet i kapittel 3.3. Kompetanse deles følgelig i; kunnskap, ferdigheter og evner. Vi vil i 6.2 se på hvordan ledelsen tilrettelegger for utvikling av kompetanse blant de ansatte på operativt nivå, forankret i teori om organisatoriske læringsprosesser som beskrevet av Odd Nordhaug (2004, s. 196). Teorien er brukt for å gi oss innsikt i hvordan bedriften implementerer, deler og ivaretar kompetanse. Analysen skal være et bidrag til å besvare oppgavens problemstilling.

Intervjuguide



Figur 6.1: Hovedtema 4 i intervjuguiden

6.1 Kompetansebehov som følge av endringen

I dette delkapitlet skal vi undersøke hvilken kompetanse som er, og har vært, nødvendige, både for den operative og administrative kjernen i Fakta Bygg gjennom endringsprosessen. Vi vil fokusere på kunnskaper, ferdigheter og evner som nevnes som nødvendige av respondentene.

For å avdekke kravene til omstilling og nødvendig kompetanse spurte vi samtlige av respondentene: *Førte endringsprosessen til at du har måttet tilegne deg ny kompetanse?* Gjennom intervjuene har vi fått inntrykk av at kompetansebehovet har variert og oppstått etter hvor de har befunnet seg i endringsprosessen. Hos de ansatte i produksjonshallen var

svarene basert på faglige ferdigheter vedrørende driften, samt det å omstille seg etter nye rutiner og regler. Respondentene i ledelsen hadde fokus på kunnskap knyttet til bransjen og bedriftens nye satsingsområder, og ferdigheter knyttet til nye digitale systemer.

6.1.1 Kunnskapsbehov som følge av endringen

I ledelsen poengterte flere respondenter at det var sentralt å sette seg inn i hva det innebærer å bli en automatisert bygg- og anleggsbedrift. Dette omfatter blant annet ytterligere forretningsforståelse knyttet til produksjon og salg av nye elementer. Som forklart i kapittel 1.4.3 har endringen ført til opprettelse av to nye avdelinger i Fakta Bygg. Ledelsen er derfor nødt til å sette seg inn i disse nye fagfeltene for å opprettholde god helhetlig forståelse av bedriftens driftsområder.

6.1.2 Ferdighetsbehov som følge av endringen

Ved installasjon av den digitale saken i 2017 oppsto det behov for nye *ferdigheter* i produksjonshallen. En respondent fra produksjonshallen poengterte her at *“det nye utstyret var svært brukervennlig, men det krevde opplæring fra produsent”*. Det fremkommer av intervjuene at det kun var to ansatte som fikk opplæring på den digitalstyrte saken, og disse såkalte *“superbrukerne”* hadde ansvar for videre opplæring. *Superbruker* er begrepet Fakta Bygg bruker om en ansatt som har fått mer utfyllende opplæring i bruken av et system. Vedkommende har ansvar for opplæring av nyansatte, og hjelpe andre ansatte dersom det oppstår problemer. Ved oppstart av ny produksjonslinje i 2020 vil arbeidet være mer datastyrt, og de ansatte vil trenge økt datateknisk forståelse. Ved spørsmål om de ansattes forutsetninger for å tilegne seg datateknisk kompetanse, svarte en respondent fra ledelsen at *“eldre folk har en tendens til å være mer skeptiske til endring, spesielt når det involverer teknologisk utvikling. De har gjerne ikke de samme forutsetningene som de yngre i bedriften når det gjelder digitalt utstyr”*. Opplæring og tilvenning til det nye systemet kan bli utfordrende for de eldre ansatte i produksjonshallen. En respondent fra produksjonshallen viste derimot til vellykket opplæring av det digitale utstyret som kom i 2017, uavhengig av alder og forutsetninger. Den nye produksjonslinjen vil være betraktelig mer omfattende og teknisk krevende å lære seg, og vil derfor kreve større fokus på opplæring av nye ferdigheter. De ansatte i ledelsen må lære seg de nye styringssystemene knyttet til datainnhenting og -analyse ved den nye produksjonslinjen.

6.1.3 Nødvendige evner for gjennomføring av endringen

Både de ansatte i produksjonshallen og i ledelsen trekker frem noen evner som nødvendige for å gjennomføre endringen. Vi har valgt å utarbeide en ordsky for å presentere disse evnene, som vist i figur 6.2. Ordskynen viser de syv mest benyttede ordene fra respondentene, der størrelsen på ordene i skyen illustrerer svarfrekvensen fra respondentene som mente den egenskapen var nødvendig.



Figur 6.2: Ordsky basert på respondentenes svar om nødvendige evner

Det er en felles forståelse for at endringen gjennomføres for å effektivisere hele driften, og for å lykkes med dette vil en *effektiv* operasjonell ytelse være avgjørende. En respondent i produksjonshallen begrunnet dette med *“jeg ser at dette er en prosess som fører til økt kapasitet, men produksjonslinjen vil ikke få full utnyttelse dersom vi ikke klarer å holde følge med den”*. Effektivitet vektlegges også av ledelsen. Det er ledelsens ansvar å drive virksomheten effektivt, da de skal anvende bedriftens totale kompetanse for å skape de ønskede resultatene. Det fremgår av en respondent fra ledelsen at markedet for bygg og anlegg er krevende og at det til enhver tid *“handler om å gjøre alt mest mulig effektivt”*.

Å være *rutinert og systematisk* er tett knyttet opp mot effektiviteten. De ansatte beskriver oppstartsfasen av elementproduksjon som preget av dårlige rutiner og manglende fagforståelse. Dette gjorde driften mindre effektiv ved oppstart, men respondentene forteller at effektiviteten har blitt bedre etter hvert som nye rutiner har blitt innarbeidet. I kapittel 4.1.4 kritiserer vi at ledelsen ikke har ferdigstilt produksjonsplaner for den kommende

endringen. Fakta Bygg risikerer derfor igjen at mangelen på gode rutiner ved oppstart hindrer effektivitet blant de ansatte.

Ordene “*endringsvillig*”, “*fleksibel*”, “*læringsvillig*” og “*tilpasningsdyktig*” i ordskyen fokuserer på bedriftens evne til å endre seg, og å tilpasse seg et skiftende marked. Momentene nevnes både av ledelsen og de øvrige ansatte i bedriften, og er trolig noe som har stått i fokus gjennom endringen. En respondent fra ledelsen trekker frem at “*marginene i markedet for bygg og anlegg kommer til å bli enda mer presset fremover, så Fakta Bygg er stadig nødt til å bli mer konkurransedyktig for å unngå en svekket posisjon i markedet*”. Bedrifter med tilpasningsdyktige og dynamiske ansatte er gjerne mer rustet for å møte endringer og utfordringer i markedet (Nordhaug, 2004, s. 28).

Flere ansatte forteller at de synes det er stas å arbeide i en bedrift som er tidlig ute med denne endringen, og tror dette vil bli mer fremtredende i bransjen i fremtiden. *Endringsviljen* er altså tilstede hos *de fleste* ansatte. Dette kan skyldes at de ansatte tror at de før eller siden vil tvinges til å gjennomføre en slik endring for å overleve, heller enn at de er direkte positive eller motiverte av endringen.

Arbeidet som utføres på hver stasjon på produksjonslinjen vil påvirke de andre stasjonene. Dersom det stopper opp ett sted vil det føre til stopp på hele linjen. Samarbeid og kommunikasjon vil derfor være sentralt for å skape et velfungerende team og oppnå optimal drift på linjen. De ansatte kommer også til å arbeide to og to i produksjonshallen, og dette er trolig grunnen til at de oppfatter evne til å samarbeide som viktigere etter endringen enn det har vært tidligere.

6.2 Tilrettelegging for kompetanseutvikling

I følgende kapittel skal vi se på hvordan Fakta Bygg har tilrettelagt for organisatorisk læring i bedriften. Dette gjør vi ved å se på de fire prosessene presentert i kapittel 3.3.1; *Kunnskapsanskaffelse*, *kunnskapsutbredelse*, *kunnskapsfortolkning* og *organisatorisk hukommelse*. Delkapittel 6.2.5 oppsummerer de fire prosessene for å se hvordan organisatorisk læring påvirker endringsprosessen i Fakta Bygg.

6.2.1 Kunnskapsanskaffelse

I dette delkapitlet skal vi se på hvordan Fakta Bygg har skaffet den kunnskapen som har blitt nødvendig som følge av endringen. Vi skal diskutere de ulike aktivitetene for innsamling av informasjon som ble benyttet: *opplæring, nyansettelser og selvstudium*. Vi vil også gjøre en vurdering om hvorvidt tiltakene var tilstrekkelige og stemmer overens med behovet som endringen medførte. Dette gjør vi for å kunne avdekke styrker og svakheter ved Fakta Byggs implementering av kunnskap i organisasjonen.

I produksjonsavdelingen har *opplæring* vært et tiltak for å spre kunnskap blant de ansatte. Opplæringen som har funnet sted, og som vil finne sted videre, er hovedsakelig formell opplæring av nytt utstyr. En respondent fra produksjonshallen forteller at kompetansen var betraktelig lavere ved oppstart av elementproduksjon i 2016 enn den er i dag. Vedkommende begrunner dette med at *“det var nytt for oss alle og at ledelsen hadde noen tanker og idéer som enten ikke fungerte i praksis eller som ikke ble formidlet til oss på en tilstrekkelig måte”*. Dette tyder på manglende kompetanse hos ledelsen, som førte til utilstrekkelig opplæring av de ansatte. Det foregikk, så vidt vi vet, ingen formell opplæring av de ansatte ved oppstart av elementproduksjon i 2016. Dette kan skyldes ledelsens forventning om at de ansatte allerede hadde nødvendig kompetanse. Den ansatte påpeker dog at kompetansen forbedret seg over tid.

Ved investering i nytt utstyr i 2017 ble det gjennomført opplæring av to ansatte. Det understrekes av en respondent fra produksjonshallen at *“da vi fikk sagen var det jeg og (...) som fikk den initiale opplæringen fra produsenten. Videre var det hovedsakelig jeg som fungerte som en “superbruker” og gjennomførte opplæring til de andre i hallen”*. Det fremkommer blant respondentene at ikke alle fikk opplæring i denne maskinen, men at det på dette tidspunktet ikke var nødvendig for alle å kunne bruke sagen. Respondenter som har blitt ansatt i nyere tid hevder at opplæringen fra “superbrukerne” har vært et tilstrekkelig opplæringstiltak, og derfor er det ikke grunnlag til å hevde mangelfull implementering av kunnskap i denne sammenhengen.

Opplæring av den nye produksjonslinjen skulle ha funnet sted i uke 12, men grunnet innreiseforbud, se kapittel 2.6.1, har ikke produsenten fra Nederland hatt mulighet til dette.

Det fremkommer i intervjuene at denne opplæringen skulle foregå over fire dager, der alle i produksjonshallen skulle delta. En respondent forteller at *“ved oppstart av den nye linjen vil trolig jeg og (...) bli superbrukere som vil gjennomgå videre opplæring ved nyansettelser i fremtiden”*. Det er vanskelig å si om denne opplæringen vil være tilstrekkelig, ettersom den ikke har funnet sted enda. Den justerte planen er nå at produksjonsleder skal få opplæring på produksjonslinjen digitalt, og deretter lære opp de ansatte i produksjonshallen. I motsetning til overgangen i 2016 er det i 2020 planlagt formell opplæring, noe som *kan gjøre overgangen enklere enn den var ved oppstart av elementproduksjon*.

Ved oppstart av elementproduksjon i 2016 oppsto behovet for prosjektering, og Fakta Bygg valgte å løse dette ved å hente inn denne kompetansen eksternt. En respondent i ledelsen forteller at:

“En ulempe ved at vi leide inn eksterne ingeniører til å prosjektere for oss, var at vi alltid måtte sette de inn i hvordan vi ønsket tegningene og sånt. Dette gjorde prosessen mer tidkrevende enn det trengte å være, ettersom det ikke var noen garanti for at vi fikk hjelp fra samme ingeniør hver gang”.

Etter investering i ny sag i 2017 oppsto det ytterligere behov for prosjektering, og løsningen var å internalisere prosjekteringskunnskapen ved å etablere en egen prosjekteringsavdeling. Det ble derfor *ansatt* tre byggingeniører som tidligere hadde drevet med prosjektering, hvorav en av disse hadde jobbet med Fakta Bygg tidligere.

Innad i ledelsen har det oppstått et behov for å tilegne seg kunnskap vedrørende de nye forretningsområdene som følge av endringen. Flere av respondentene i ledelsen hevdet at de har vært ansvarlig for egen læring, hovedsakelig gjennom *selvstudium*. I henhold til endringen krevdes det en dypere forståelse for en automatisert byggebransje, og en respondent forteller at *“jeg har måtte lest mye om maskiner og utstyr. Som følge av dette har jeg vært på et par befaringer hos produsenter, ellers har jeg hatt et par telefonmøter og lest meg opp på nettet selv”*. Dette kan tyde på at opplæring av de som jobber i ledelsen har blitt nedprioritert, og at de derfor har måtte tilegne seg nødvendig kunnskap på eget initiativ. Likevel fremkommer det av respondentene at de har forståelse for at formell opplæring av alle i ledelsen vil være svært tidkrevende.

6.2.2 Kunnskapsutbredelse

Odd Nordhaug (2012) trekker frem gevinstene en bedrift kan få dersom den evner å dele de ansattes kunnskap på tvers av avdelingene. Dette delkapitlet tar for seg hvordan Fakta Bygg deler kunnskap på tvers av avdelingene, og hvorvidt ledelsen tilrettelegger for deling av kunnskap.

I våre intervjuer med ledelsen har vi fått inntrykk av at det oppfordres til, og tilrettelegges for, deling av kunnskap mellom avdelingene i bedriften. En respondent fra ledelsen forteller at:

“Det er utarbeidet over 100 byggetekniske detaljer i tett samarbeid med folk både fra produksjonshallen og totalentreprise. (...) Prosjekteringsfolkene har vært med på flere monteringer, og nye ingeniører starter opplæringen med å jobbe i hallen. Folk fra hallen har også fulgt monteringsarbeidet”

Dette viser at ledelsen legger til rette for kunnskapsdeling mellom de ansatte i ulike avdelinger. Denne bevisste innsatsen på å spre kunnskap mellom avdelingene i organisasjonen kan føre til at det skapes ny kunnskap (Nordhaug, 2012, s. 199).

6.2.3 Kunnskapsfortolkning

Dette delkapitlet går nærmere inn på hvordan de ansatte klarer å fortolke kunnskap, og hvorvidt de forskjellige avdelingene har en felles basis for fortolkning av kunnskap. Det fremkommer av forrige delkapittel at ledelsen Fakta Bygg ønsker å dele de ansattes kunnskap på tvers av avdelingene i bedriften. Fortolkning eller forståelse av kunnskap omhandler hvorvidt de ansatte i forskjellige avdelinger “snakker samme språk”, noe som er nødvendig for at de forskjellige avdelingene skal klare å dra nytte av hverandres kunnskap og erfaringer.

I produksjonshall og på byggeplass er de fleste ansatte utdannede tømrere. Dette fører til at de også stort sett har samme forståelse av faglige begreper og arbeidsmetoder. Den felles forståelsen av faglige temaer gjør det enklere for de ansatte å dele kunnskap både internt i avdelingene og horisontalt mellom avdelingene i den operative kjernen (Nordhaug, 2004, s. 200).

Endringen har ført til ytterligere kunnskapsfortolkning i Fakta Bygg. Dette har krevd kommunikasjon på kryss av avdelingene. En respondent i ledelsen forteller:

“Det er en kompleks prosess som vil kreve at samtlige i bedriften forstår hvordan alt henger sammen. Vi ser for eksempel at de i hallen må forstå hvordan prosjekteringsavdelingen arbeider for å kunne tolke tegningene, som igjen er avgjørende for sluttproduktet”.

Når avdelingene har forstått hensikten med eget arbeidet, samt andre avdelingers rolle i arbeidsprosessen, vil det bli lettere å dele og utveksle kunnskap.

6.2.4 Organisatorisk hukommelse

I denne delen tar vi for oss hvordan bedriften lagrer kunnskap. Gevinsten en bedrift tilegner seg ved å bevisst tilrettelegge for organisatorisk hukommelse er effektiv og enkel tilgjengeliggjøring av informasjon blant de ansatte (Nordhaug, 2012, s. 200). I Fakta Bygg er det noen tydelige former for organisatorisk hukommelse, både som baserer seg på harde data, men som også bygger på såkalt “bløt informasjon”.

I Fakta Bygg lagres det harde data for å ivareta den daglige driften. En respondent i ledelsen informerer om at *“Det skal utarbeides en håndbok prosedyrer og instruksjoner for hver stasjon i produksjonslinjen”*. Håndboken vil være et tidsbesparende alternativ ved spørsmål om det aktuelle arbeidet - all relevant informasjon kan hentes frem av de ansatte på en ryddig og effektiv måte. Vi ser dermed at Fakta Bygg har gode rutiner på hvordan informasjon relatert til arbeidsstasjonene oppbevares og tilgjengeliggjøres for de ansatte.

Som nevnt i delkapittel 6.1.1 er superbrukere svært essensielle for deling av kunnskap til både erfarne og uerfarne ansatte. Fakta Bygg benytter seg av superbrukere som skal lære bort det de kan innenfor sitt fagfelt til resten av bedriftens ansatte. Ved at de påtar seg en uformell rolle som superbruker vil deres kunnskap tilgjengeliggjøres for flere i bedriften, slik at den kan bli til praktisk nytte for alle. Denne formen for organisatorisk hukommelse har ifølge Nordhaug (2004) ingen rutinert håndtering av oppbevaring og henting av informasjon, ettersom den baserer seg på individers ekspertise. Våre funn indikerer at respondentene ofte benytter seg av hverandres ekspertise, og at det på bakgrunn av en god bedriftskultur ikke anses som ubehagelig for den enkelte.

6.2.5 Evaluering av den organisatoriske læringsprosessen

Den organisatoriske læringen er et resultat av synergien mellom de fire prosessene beskrevet i kapittel 6.2.1 til 6.2.4. Funnene våre beskriver hvordan de ansatte i Fakta Bygg individuelt har tilegnet seg ny kunnskap, og hvordan ledelsen tilrettelegger for at denne kunnskapen skal deles mellom de operative avdelingene i bedriften. Grunnlaget for å forstå kunnskapen som deles er tilstede, og baserer seg hovedsakelig på en felles faglig bakgrunn. Kunnskapen som har blitt tilegnet gjennom endringsprosessen lagres hos de ansatte, spesielt hos "superbrukerne", og i form av håndbøker.

Verdiskapningen som følger av organisatorisk læring manifesteres blant annet i organisasjonens evne til å tilpasse seg nye interne og eksterne forhold. Med bakgrunn i bedriftens utførelse av de fire prosessene i organisatorisk læring vil Fakta Bygg ha et godt utgangspunkt for å gjennomføre den pågående endringsprosessen. Bedriftens ansatte fremstår, som fortalt i kapittel 6.1.3, som lære- og endringsvillige, noe som kan skyldes ledelsens fokus på å tilrettelegge for organisatorisk læring. Dette styrker bedriftens evne til å tilpasse seg endringer i ytre faktorer som følger av bedriftens nye posisjon i markedet (Nordhaug, 2004, s. 197).

6.3 Oppsummering

For å besvare oppgavens tredje forskningsspørsmål har vi, med bakgrunn i respondentenes erfaringer, sett på hvilken kompetanse som har vist seg å være nødvendig som følge av endringsprosessen i Fakta Bygg. Det kom frem at de ansatte i produksjonshallen rent faglig har måttet tilegne seg kunnskap knyttet til det nye utstyret, og at det i ledelsen har vært behov for å lære seg de nye styringssystemene, og skaffe ytterligere forretningsforståelse innen nye felt. Ut fra beretningene respondentene har kommet med, kan det tyde på at personlige evner som effektivitet, endringsvilje- og evne, samarbeid og kommunikasjon er viktig både for de ansatte i produksjonshallen og i ledelsen.

Vi har også sett på hvordan Fakta Bygg har tatt i bruk og tilrettelagt for tilgjengeliggjøring av kunnskap i bedriften i tråd med hvordan Nordhaug (2004) beskriver organisatorisk læring. Kunnskapsanskaffelse har foregått gjennom opplæring av de ansatte, nyansettelser for å

skaffe kompetanse innen nye fagfelt, og selvstudier i ledelsen. Ledelsen tilrettelegger for deling av kunnskap mellom avdelingene intern utveksling mellom avdelinger og felles dokumenter utarbeidet på tvers av avdelingene. Denne kunnskapen kan lett deles grunnet de ansattes felles forståelse for fagspråk og -terminologi. Videre har bedriften systemer for å lagre og tilgjengeliggjøre informasjon. Fakta Byggs infrastruktur for organisatorisk læring styrker trolig bedriftens evne til endring.

7. Konklusjon

I siste kapittel skal vi besvare problemstillingen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Deretter vil vi forsøke å komme med forslag til forbedringer til Fakta Bygg basert på vår analyse av deres endringsprosess. Forhåpentligvis vil Fakta Bygg kunne dra nytte av dette i slutføringen av den pågående endringen, og i fremtidige endringsprosesser. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Svar på problemstilling

Vi innledet oppgaven med å forklare at problemstillingen er operasjonalisert ned i tre forskningsspørsmål, for å bedre kunne besvare oppgaven. I dette kapitlet vil vi først svare på hvert forskningsspørsmål, som danner grunnlaget for å besvare oppgavens overordnede problemstilling.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har de ansatte medvirket i endringsprosessen?

I endringsprosessen i Fakta Bygg har målet vært å effektivisere dagens drift for å bedre den økonomiske situasjonen. Det er klare trekk ved endringsprosessen til Fakta Bygg som peker mot en "top-down"-prosess, altså endringsstrategi E. De ansatte er følgelig under den oppfattelsen at behovet for endring, selve planleggingen og iverksettelse av prosessen kommer fra beslutninger hos toppledelsen. Vi konkluderer med at de ansatte, som følge av endringsstrategien, i liten grad har fått medvirke i endringsprosessen. Medvirkningsteori viser at økt medvirkning fører til gevinster både på individ- og organisasjonsnivå, noe Fakta Bygg har gått glipp av. Disse gevinstene innbefatter både økt motivasjon og bedret kunnskapsutnyttelse og læring. Grad av medvirkning har dermed hatt en innvirkning på både forskningsspørsmål to og tre.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker de ansattes motivasjon deres holdning til endringen?

Basert på vår analyse og drøfting ser vi at endringen styrker potensielle lønnsforhold og mulighet for forfremmelser, og de ansatte som verdsetter dette mest er følgelig mest positive

til endringen. Endringen fører derimot til ensformige og lite utfordrende arbeidsoppgaver i produksjonshallen, og gir liten mulighet til selvstyring i arbeidet. De ansatte som verdsetter dette mest er mer negative til endringen.

Forsknings spørsmål 3: Hvilken kompetanse er nødvendig hos de ansatte i endringsprosessen, og hvordan tilrettelegger ledelsen for kompetanseutvikling?

Endringen har medført et behov for bedret teknisk kompetanse blant de ansatte. Økt gjensidig avhengighet mellom avdelingene har forsterket viktigheten av at hver ansatt har en helhetlig forståelse av driften i alle de operasjonelle avdelingene. Bedriftsledelsen har aktivt tilrettelagt for anskaffelse, deling, lagring og tilgjengeliggjøring av nødvendig kompetanse på det operasjonelle plan i bedriften. Disse aktivitetene bidrar til å styrke organisasjonens fleksibilitet og innovasjonsevne ved å skape en god infrastruktur for organisatorisk læring. Flexibilitet og innovasjonsevne har gjort bedriften i stand til å omstille seg etter den skiftende markedssituasjonen som har presset frem overgangen fra entreprenøraktivitet til elementproduksjon.

Svarene på de tre forskningsspørsmålene over danner grunnlaget for å svare på oppgavens overordnede problemstilling:

Hvordan håndteres de ansatte i den pågående endringsprosessen i Fakta Bygg?

Samlet sett ser vi at endringen preges av en "top-down"-tilnærming, hvor ledelsen har sett behovet for, planlagt og iverksatt endringen. Dette har de gjort tilsynelatende uten tanke for de ansatte i bedriften og potensiell motstand. Ledelsen har hverken involvert de ansatte i endringsprosessen, eller innført finansielle insentiver for å redusere motstand mot endringen. Selv om de fleste ansatte stiller seg positive til endringen, har neglisjeringen av dette aspektet ført til at de ansatte som får betraktelig redusert motivasjon uttrykker tydelige bekymringer for fremtidig arbeidshverdag. Fakta Bygg har derimot kondisjonert bedriften og dens ansatte til å være mottakelig for endring ved å tilrettelegge for effektiv organisatorisk læring. Dette har økt de ansattes fleksibilitet og kapasitet til å endre seg, og ført til at bedriften i sin helhet

har evne til å omstille seg for å møte de interne og eksterne forandringer som følger av endringen.

7.2 Anbefalinger til Fakta Bygg

I dette delkapitlet kommer vi til å foreslå hvilke endringer Fakta Bygg burde gjøre i sin tilnærming i fremtidige endringsprosesser. Forslagene grunner i teori og våre analyser, men er skrevet uten inngående bransjekompetanse og -forståelse. Forslagene bør derfor anses som innspill i en større beslutningsprosess som gjennomføres av bedriftens ledelse.

I vår analyse av Fakta Byggs endringsstrategi i kapittel 4.1 kommer det frem at det ikke ligger noen formell ekstern analyse til grunn for valget om å fokusere ytterligere på elementproduksjon. Uavhengig av om dette er gjengs praksis i bransjen, er den eksterne analysen ment å kartlegge omgivelser i markedet og makrobildet, og denne kunnskapen vil kunne være avgjørende for å unngå potensielle fallgruver. Vi ville foreslått å for eksempel se på Porters 5 konkurransekrefter (Heggernes, 2017, s. 56) for å få innblikk i bransjesituasjonen, og en PESTEL-analyse (Heggernes, 2017, s. 53) for å kartlegge makrobildet. For at disse analysene skal ha sin tiltenkte effekt, må dette gjennomføres *før* det bestemmes hvilke tiltak som skal iverksettes.

Jacobsen (2012, s. 163) presiserer også viktigheten av å utarbeide interne dokumenter som forklarer hvordan endringen skal implementeres. De ansatte trekker frem effektivitetsproblemer ved oppstart av elementproduksjon som følge av manglende oversikt over hvordan oppgavene kom til å bli. Produksjonsplanen (vedlegg 5) vi har blitt tilsendt for arbeid på produksjonslinjen er ikke ferdig utarbeidet. For å unngå å møte på de samme problemene nå, som de gjorde i 2016, burde produksjonsplanen være ferdigstilt ved oppstart av produksjonslinjen. Utsettelsene grunnet COVID-19 har ført til at det fortsatt er mulig å ferdigstille disse før produksjonen igangsettes, og vi anbefaler på det sterkeste at Fakta Bygg arbeider for å ferdigstille produksjonsplanen så fort som mulig.

Som vi poengterer i kapittel 7.1 har ikke bedriftsledelsen satt inn tiltak for å møte potensiell motstand fra de ansatte, og noen av de ansatte er negative til endringen. Vi foreslår at

bedriften innfører og informerer om insentivordninger *før* arbeid på produksjonslinjen igangsettes. Jacobsen (2012, s. 164) spesifiserer attributter som insentivene burde ha. For det første må man belønne målbare resultater. For det andre burde det være en kombinasjon av individuelle, gruppebaserte og organisatoriske belønninger. På organisatorisk nivå kan man gi belønninger dersom omsetningen eller lønnsomheten overstiger budsjett. På gruppenivå kan man gi belønning basert på for eksempel kvadratmeter produsert i produksjonsavdelingen, og omsetning i salgs- og markedsavdelingen. På individnivå i produksjonslinjen kan det være vanskelig å kvantifisere resultater. Vurderinger av ansatte kan eventuelt gjøres av mellomlederne basert på evalueringer av de ansattes arbeid. Disse finansielle insentivene vil trolig redusere motstand mot endringen og øke oppslutning rundt organisatoriske resultater (Jacobsen, 2012, s. 164).

I kapittel 4.2 diskuterer vi også hvordan de ansattes medvirkning i endringsprosessen kan føre til økt motivasjon og redusert motstand mot endring. Bedriftens ledelse er selv klar over at de ansatte har blitt svært lite inkludert i planlegging og gjennomføring av denne endringsprosessen. For å redusere potensiell motstand mot fremtidige endringer foreslår vi at ledelsen i større grad tar hensyn til hvordan de ansattes holdninger kan påvirke resultatet av endringen, og implementerer ansattes medvirkning som en del av endringsstrategien. I figur 4.2 vil effektene av økt grad av medvirkning kunne illustreres ved å flytte den vertikale hvite linjen mot høyre i diagrammet.

7.3 Forslag til videre forskning

Som forklart i kapittel 2.6.2 svekkes oppgavens eksterne validitet av at vi kun har sett på én bedrift og endringsprosess. Ytterligere casestudier av lignende bedrifter og endringssituasjoner vil kunne belyse generaliserbarheten av vår oppgave.

Undersøkelsen er, som gjort rede for i 2.6.3, basert på data innhentet før endringen er slutført. Et spennende moment for videre forskning er hvordan de ansattes oppfatninger og holdninger til endringen vil forandre seg over tid. Gjennomføring av en tilsvarende undersøkelse etter fullført endring vil kunne gi en bedre helhetlig forståelse av

konsekvensene av endringen for de ansatte. Det vil på et senere tidspunkt også være mulig å kartlegge hvordan faktorer som sykefravær og turnover i bedriften påvirkes av endringen.

Det vil også kunne være interessant å se om noe av ledelsens motivasjon forsvinner etter endringsprosessen er gjennomført. Dersom noen av de ansatte i ledelsen ikke får mer interessante arbeidsoppgaver som følge av endringen (se kapittel 5.1.4) vil det hovedsakelig være de ytre motivasjonsfaktorene som skaper økt motivasjon. Eksempelvis vil respondent 3 ikke lenger bli motivert av muligheten til å "snu selskapet". Det er derfor mulig at blant annet respondent 3s motivasjon vil reduseres etter endringen er gjennomført. Vi har ikke mulighet til å se på denne sammenhengen grunnet forsinkelsene i endringsprosessen, men ser på dette som et spennende moment for videre forskning.

8. Referanseliste

- Bhuiyan, M.H (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5(2), 122-132.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitenskapelege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brekkehus, A. (2019, 20. november). Vi kan forvente store endringer blant næringens aktører fremover. *Byggeindustrien*. Hentet fra <http://www.bygg.no/article/1415391>
- Cotton, J., Vollrath, D., Frogatt, K., Legnick-hall, M., Jennings, K. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of management review*,13(1), 8-22.
- Elvekrok, I. (2006). *Medvirkning - mer enn medvirkning. Effekter av ulike medvirkningsformer i endringsprosjektet* (Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164337/elvekrok%20avh2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fakta Bygg (u.å.). Vi kaller oss gledesspredere. Hentet fra <http://www.faktabygg.no>
- Gripsrud, G., Olsson, H. U., Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Heggernes, T. (2017). *Digital forretningsforståelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W. (2002). Endringsledelse som implementering – Sentrale utfordringer. *Magma*, 4(3), 1-9. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Hugsted, R. (2019a, 17. juli). Bygg og anlegg. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/bygg_og_anlegg
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 .utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma* 7(3), 1-4. Hentet fra <https://www.magma.no/naar-darlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-darlig-ledelse>
- Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Proff.no (u.å.) Fakta Bygg AS. Hentet fra <https://proff.no/regnskap/fakta-bygg-as/sandnes/bygg-og-anleggsleverand%C3%B8rer/IG5UPAF0CVG/>
- Selvik, S. & Dalsegg, H. (2016, 10. mars). Produktivitetsutfordringer i bygg- og anleggsbransjen. *Byggeindustrien*. Hentet fra <http://www.bygg.no/article/1268108>
- Søndenå, K.B. & Vinjerui, H. (2017). *Prestasjonsbasert belønning og motivasjon for eiendomsmeglere* (Masteroppgave, Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus). Hentet fra <https://hdl.handle.net/10642/5564>
- Tue, J. V. (2019b, 11. september) Totalentreprise. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/totalentreprise>

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentere oss og oppgaven
- Tidsperspektiv 30-40 minutter
- Formaliteter, skrive under samtykkeskjema
- Informere om taushetsplikt, kan svare/unnlate å svare på det de vil

Bakgrunnsinformasjon:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du arbeidet i Fakta Bygg og hva er din rolle før og etter endringen?
3. Hvilken utdanning har du?

Hovedtema 1: Informasjon om endringen

4. Kan du ta oss gjennom endringsprosessen fra 2016 til nå?
5. Hvordan ble arbeidsoppgavene endret som følge av endringsprosessen?
 - a. Synes du at dine arbeidsoppgaver har blitt mer effektivisert?
 - b. Har arbeidsfordelingen endret seg, i forhold til mer teamarbeid o.l.?
6. Synes du at det var nødvendig å gjennomføre denne endringen?
 - a. Hva tror du er drivkraften bak endringen?
7. Føler du at bygg- og anleggsbransjen er i endring?

Hovedtema 2: Medvirkning i endringsprosessen

8. Er du involvert i planleggingen og implementeringen av endringsprosessen?
 - a. Hvis ja: hvordan?
9. Når fikk du vite om endringsprosessen?
10. Har du mulighet til å komme med innspill?
 - a. Hvis ja: hvordan blir innspillene ivaretatt?
 - b. Blir du oppfordret til å komme med innspill?
11. Hvordan har nye rutinene og systemene blitt implementert i din arbeidshverdag?
12. Er visjonen og strategien knyttet til endringsprosessen tydeliggjort overfor deg?
13. Bli informasjonen du trenger tydelig kommunisert?
14. Opplever du at organisasjonskulturen er annerledes?

15. Har kommunikasjonen mellom deg og lederne/de ansatte endret seg?
16. Blir det tilrettelagt for flere medarbeidersamtaler som følge av endringen?

Hovedtema 3: Motivasjon og holdning overfor endringen

17. Hva synes du om den endringen dere gjennomfører nå?
18. Hva motiverer deg til å komme på jobb?
19. Opplever du at forholdet mellom underordnede og overordnede har endret seg?
20. Hvor viktig er det at du har interessante og varierte arbeidsoppgaver?
21. Hvordan opplever du at driften er avhengig av arbeidet du utførte?
22. Hvor viktig er det for deg å ha ansvar for eget arbeid og kunne ta egne avgjørelser for hvordan du utfører arbeidsoppgaver?
23. Har anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid stor betydning for deg?
24. Hvor viktig er det med vekst, læring og tilegning av ny kunnskap?
25. Hvor opptatt er du av muligheten for intern forfremmelse i fremtiden?

Hovedtema 4: Kompetansebehov som følge av endringen

26. Må du tilegne deg ny kompetanse som følge av endringen?
 - a. I form av kunnskaper, ferdigheter, eller evner?
27. Er det behov for opplæring av nødvendig kompetanser? Hvordan har dette foregått tidligere og hvordan skal det foregå fremover?
 - a. Hvis ja: hvem står for opplæringen?
 - b. Har tidligere opplæring vært hjelpsom?
28. Vil det være nødvendig å innføre nye HMS rutiner som følge av automatiseringen?
29. Har endringsprosessen til nyansettelser? Tror du det vil bli nødvendig?
30. Har du fått innblikk og forståelse av hvordan de andres arbeidsoppgaver endret seg?
31. Deler dere kunnskap og kompetanse mellom avdelingene?
 - a. Hvis ja: hvordan foregår dette?
 - b. Er det enkelt å forstå det som deles?
32. Vet du hvordan dere lagrer informasjon i bedriften? Slik som kompetanser, fremgangsmåter o.l.
 - a. Har du tilgang til informasjonen?
 - b. Er det lett å hente ut informasjonen?
33. Avslutningsvis; er det noe du ønsker å tilføye som du føler kan være interessant for oss?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Alle informanter vil bli anonymisert. Ingen opplysninger berører personvernopplysningsdata.

Bakgrunn og formål med studien

Hensikten med intervjuet er å finne ut hvordan endringsprosessen påvirker ansattes motivasjon, og hvordan de ansatte har blitt inkludert i beslutningstakingen. Videre vil vi undersøke hvordan bedriften har gått fram for å sørge for at de ansattes kompetanse opprettholdes når arbeidsdagen endres.

Lydopptak

For å dokumentere studien ønsker vi å ta opp intervjuet på lydfil. Lydopptaket vil bli slettet etter studien, og kan ikke brukes igjen for senere- og andre formål.

Kryss av om du godtar følgende:

Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi grunn.

Jeg godtar at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

Informant

Dato:

Signatur:

Forskere

Dato:03.2020

Signatur: Johannes Håndlykken

Dato:03.2020

Signatur: Sara Bakke Øvrebø

Dato:03.2020

Signatur: Helga Bjørg Kristjansdottir

Dato:03.2020

Signatur: Anne Louise Lura

Vedlegg 3: NSD-godkjenning



Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 321919 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 21.04.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

DEL PROSJEKTET MED VEILEDER

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med veileder. Dette kan du gjøre ved å trykke på "Del prosjekt" oppe til venstre i meldeskjema. Hvis du da velger "Inviter bruker" kan du legge til epostadresse til de du ønsker å dele prosjektet med, samt administrere tilganger ("Kan redigere" gir mulighet til å endre meldeskjema). Merk at veileder vil også ha tilgang til en eventuell "Datahåndteringsplan" og til å se meldingsdialogen. Vedkommende har imidlertid ikke mulighet til å sende meldinger til NSD.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4: Undersøkelse



Fakta Bygg AS

Org. nr.: 977 289 351

Adresse: Heiamyra 20

4031 Stavanger

Web: www.faktabygg.no

Resultat av undersøkelse gjennomført 09.01.2020

Ansatt:	Avdeling:	Prioritet 1:	Prioritet 2:
Respondent 1:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 2:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 3:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 4:	Administrasjon	Administrasjon	
Respondent 5:	Administrasjon	Administrasjon	Element
Respondent 6:	Prosjektering	Prosjektering	
Respondent 7:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 8:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 9:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 10:	Element	Element	Byggeplass
Respondent 11:	Byggeplass		
Respondent 12:	Byggeplass	Element	Byggeplass
Anonym 1:	Administrasjon	Administrasjon	
Anonym 2:	Byggeplass		
Anonym 3:	Administrasjon		
Anonym 4:	Administrasjon	Byggeplass	Element
Anonym 5:	Byggeplass	Byggeplass	
Anonym 6:	Element	Element	
Anonym 7:	Byggeplass	Byggeplass	Montering
Anonym 8:	Administrasjon	Administrasjon	
Anonym 9:	Byggeplass		
Anonym 10:	Byggeplass		
Anonym 11:	Element	Element	
Anonym 12:	Byggeplass	Montering	
Anonym 13:	Element	Element	
Anonym 14:	Byggeplass		
Anonym 15:	Byggeplass		
Anonym 16:	Byggeplass	Byggeplass	Element
Anonym 17:	Element	Element	
Anonym 18:	Element	Element	Montering
Anonym 19:	Byggeplass	Byggeplass	Element
Anonym 20:	Prosjektering		

Anonym 21:	Element	Element	
Anonym 22:	Administrasjon	Prosjektering	Byggeplass
Anonym 23:	Element	Element	Byggeplass
Anonym 24:	Byggeplass	Byggeplass	Element
Anonym 25:	Element	Element	Byggeplass
Anonym 26:	Prosjektering	Prosjektering	
Anonym 27:	Byggeplass		
Anonym 28:	Element	Element	Prosjektering
Anonym 29:	Byggeplass	Byggeplass	Montering
Anonym 30:	Element	Element	

Vedlegg 5: Utklipp av produksjonsplan 2020-2024

Fakta Bygg AS

Org. nr.: 977 289 351

Adresse: Heiamyra 20

4031 Stavanger

Web: www.faktabygg.no

Produksjonsplanlegging 2020 – 2024

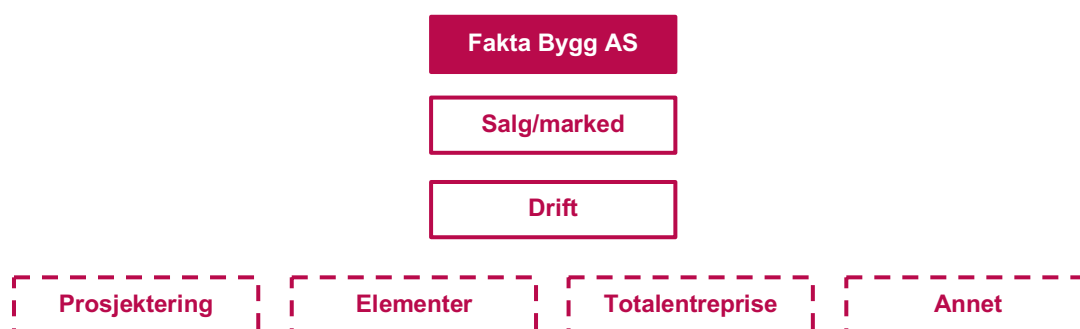
Ansvarlig: NN

Medvirkende: NN og NN

Sist oppdatert: 31.10.2019

Bakgrunn

Fakta Bygg har vært gjennom noen svært krevende år, og det er besluttet å utarbeide en ny strategi som skal gi selskapet og dets ansatte en ny krus i perioden fra 2020 til 2024. Organisasjonen vil være strukturert som vist under:



Det vil fokuseres på tre kjerneområder i Fakta Bygg; prosjektering, elementer og totalentreprise. Elementer vil være svært sentral for alle kjerneområdene. Dette blir hjertet i organisasjonen.

Visjon: Bli verdens beste leverandør av elementer i Norge.

Forretningsside: Konstruere høykvalitets elementer kostnadseffektivt. Levere og montere elementer med sylskarp presisjon og effektiv logistikk.

Mål: Effektiv og sømløs produksjonslinje. Høy trivsel i produksjon og på byggeplass. Inkluderende og konkurransedrevet arbeidsmiljø. Gå hjem som en vinner HVER dag.

Produksjon av boliger må bli mer industrialisert.....

Fordeler med elementproduksjon

Produktene

1. **Yttervegger**
Yttervegger
2. **Lydvegger**
Lydvegger
3. **Innervegger**
Innervegger
4. **Tak**
Takelementer
5. **Dekker**
Dekkelementer
6. **Spesialelementer**