



**HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND**

**UTFORDRINGER I ENDRINGSPROSESSEN "FLEKSITID"**



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund, Økonomisk- administrativ utdanning

---

Av: 111 Maria H. Bergman

101 Marte N. Lillenes

106 Susanne Torkelsen

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: Utfordringer i endringsprosessen "Fleksitid"*

*Maria H. Bergman*

*(Sign)*

*Marte N. Lillenes*

*(Sign)*

*Susanne Torkelsen*

*(Sign)*

Navn på veileder: Lise Langåker

---

Gradering: *Offentlig / ikke offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

---

## **FORORD**

Vi er tre jenter som har arbeidet med denne oppgaven som en avslutning på bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, med fordypning innenfor ledelse, organisasjon og strategi. Vi har arbeidet med oppgaven siden desember 2014. Det har vært en utfordrende og krevende oppgave hvor vi har lært masse nytt som vi kan ta med oss videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til oppgaven vår. Vi vil starte med å takke alle de som har latt seg intervju og svart på spørreundersøkelsen. Spesielt vil vi takke vår kontakt person Stein Fridfeldt hos Westcon for god hjelp. Vi vil også takke Lise Langåker som har vært en støttende og god veileder gjennom hele prosessen.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD .....</b>	<b>i</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>ii</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>iv</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Problemstilling .....	2
<b>1.2 En presentasjon av Westcon.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Westcon Yards AS.....	3
1.2.2 Endringsprosessen hos Westcon.....	3
<b>1.3 Begrensninger .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Strukturen på rapporten .....</b>	<b>5</b>
<b>KAPITTEL 2 - TEORI.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Organisasjonsendringer.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Endringsledelse.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Endringsprosess .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Lewins fasemodell .....	8
<b>2.4 Fase 1 - Planleggingsfasen.....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Sentrale utfordringer i planleggingsfasen .....	10
<b>2.5 Fase 2 - Iverksettelsesfasen.....</b>	<b>11</b>
2.5.1 Sentrale utfordringer i iverksettelsesfasen.....	12
<b>2.6 Kommunikasjon i en endringsprosess .....</b>	<b>12</b>
2.6.1 Formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen.....	13
2.6.2 Formidlingsmodellen og kraftløpsmodellen i endringsprosesser .....	13
2.6.3 Sammenheng mellom endring og kommunikasjon.....	14
2.6.4 Kommunikasjonsprosessen .....	15
2.6.5 Støy .....	15
2.6.6 Former for kommunikasjon.....	16
<b>2.7 Motstand .....</b>	<b>17</b>
2.7.1 Årsaker til drivkrefter og motkrefter .....	18
2.7.2 Åpen og skjult motstand.....	20
<b>KAPITTEL 3 - METODE.....</b>	<b>21</b>
<b>3. 1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode? .....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Kvantitativ metode.....	21
3.1.2 Kvalitativ metode.....	22
<b>3.2 Undersøkelsens formål.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Valg av metode .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Kvalitative intervjuer .....</b>	<b>24</b>
3.4.1 Strukturert intervju .....	24
3.4.2 Utvalg ved intervju .....	24
3.4.3 Gjennomføring av intervjuet.....	25
3.4.4 Arbeidet i etterkant av intervjuene .....	26
3.4.5 Rolle som intervjuer .....	26
<b>3.5 Kvantitative spørreundersøkelser .....</b>	<b>27</b>
3.5.1 Semistrukturert spørreundersøkelse .....	27
3.5.2 Utvalg ved spørreundersøkelse .....	27
3.5.3 Gjennomføring av spørreskjema.....	28
3.5.4 Arbeid i etterkant av spørreundersøkelsen.....	28
<b>3.6 Validitet.....</b>	<b>29</b>

3.7 Reliabilitet.....	29
3.8 Oppsummering.....	30
<b>KAPITTEL 4 - DATAPRESENTASJON.....</b>	<b>31</b>
4.1 Planleggingsfasen.....	31
4.1.1 Organisasjonsendring .....	32
4.1.2. Endringsledelse .....	32
4.1.3 Utfordringer .....	34
4.1.4 Kommunikasjon.....	35
4.1.5 Delkonklusjon planleggingsfasen.....	36
4.2 Iverksettingsfasen.....	36
4.2.1 Utfordringer .....	36
4.2.2 Kommunikasjon.....	38
4.2.3 Motstand .....	39
4.2.4 Delkonklusjon iverksettingsfasen .....	40
<b>KAPITTEL 5 - ANALYSE/DRØFTING .....</b>	<b>41</b>
5.1 Planleggingsfasen.....	41
5.1.1 Organisasjonsendring .....	41
5.1.2 Endringsledelse.....	41
5.1.3 Utfordringer .....	42
5.1.4 Kommunikasjon.....	44
5.2 Iverksettingsfasen.....	45
5.2.1 Utfordringer .....	45
5.2.2 Kommunikasjon.....	46
5.2.3 Motstand .....	47
<b>KAPITTEL 6 - KONKLUSJON.....</b>	<b>52</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>57</b>
1. INTERVJUGUIDE.....	57
2. SPØRREUNDERSØKELSE .....	59
3. RESULTATER AV SPØRREUNDERSØKELSE.....	62

## FIGURLISTE

Figure 1 Lewins kraftfeltmodell ( <i>Hennestad, 2009, side 38</i> ). .....	8
Figure 2 Kommunikasjonsprosessen ( <i>Karlsen, 2013, side 13</i> ). .....	15
Figure 3 Ønsket endring? .....	33
Figure 4 Sentrale utfordringer.....	34
Figure 5 Strukturert og målrettet prosess .....	37

## SAMMENDRAG

Endring er i dag en normaltilstand, og ledelse av organisatoriske endringsprosesser forutsetter dermed forståelse av hva som kan være utfordringer i endringsprosesser.

Oppgaven *Utfordringer i endringsprosessen "Fleksitid"* presenterer og diskuterer hva som kan være sentrale utfordringer i en endringsprosess. Oppgaven legger hovedvekt på planleggingsfasen og iverksettingsfasen.

For å besvare problemstillingen: *"Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen "Fleksitid"?"* har teori om blant annet utfordringer i endringsprosesser, kommunikasjon og motstand vært sentralt. Forskningsmetodene som ble benyttet var både kvalitativ- og kvantitativ metode, i form av intervjuer og spørreundersøkelse.

Forskningen ga resultater på at det var utfordringer i endringsprosessen. Både lederne og medarbeiderne som deltok i forskningen opplevde mest utfordringer i iverksettingsfasen. Hele 44% av medarbeiderne ønsket ikke å innføre "Fleksitid". Hovedfunnene viser at de mest sentrale utfordringene var kommunikasjon, forståelse og motstand. Resultatene viser klare sammenhenger mellom hva tidligere forskning og teori sier.

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

*“Without change, nothing is possible. Not to change is a sure sign of imminent extinction”*  
sier John Harvey-Jones i (Hennestad, Revang og Strønen, 2014, s. 136).

Når vi skulle velge tema for oppgaven vår fant vi raskt ut at endringsprosesser er noe vi alle interesserer oss for og som vi ønsket å finne ut mer om. Vi synes temaet endringsprosesser er interessant fordi det er svært sentralt i dagens samfunn. Bedrifter må hele tiden tilpasse seg, både i forhold til interne og eksterne interessenter.

Visste du at mange hevder at endringer er noe alle organisasjoner og ledere må lære seg å håndtere fordi endringer skjer hyppigere og raskere enn tidligere og har store effekter? (Karp, 2014).

Endring er i dag en normaltilstand, det er noe som finnes i alle sektorer og bransjer og er dermed noe alle organisasjoner må forholde seg til (Jacobsen, 2012). Ettersom presset til å endre seg blir sterkere blir det også viktigere å håndtere organisatoriske endringer på en best mulig måte.

Empiri har vist at over 50 % av endringsforslagene som iverksettes, mislykkes på et tidspunkt i prosessen (Karp, 2014). Hvorfor så mange endringsprosesser mislykkes i dag kan ofte forklares ved at selve prosessen er ustrukturert, ikke involverende nok, feilberegnet tid og manglende ressurser (Karp, 2014). Mange endringsforslag blir møtt med motstand på grunn av sosiale og individuelle behov og at personers identitet blir utfordret.

Vi har bestemt oss for å se nærmere på Westcon AS, som er en organisasjon med stor innflytelse på det norske arbeidsmarked, spesielt innenfor oljeindustrien. Med tanke på at Westcon er en stor og suksessfull organisasjon er det viktig at de har fokus på endring.

### 1.1.1 Problemstilling

Høgskolen Stord/Haugesund arrangerte et seminar hvor flere bedrifter samt forelesere presenterte forslag til problemstillinger for oss. Vi ble enige om et forslag til problemstilling av en foreleser på HSH som omhandlet endringsledelse og endringsprosesser. Vi kontaktet Westcon som ønsket å samarbeide med oss. Vi hadde et møte med vår kontaktperson Stein Fridfeldt i januar, og fikk informasjon om endringsprosesser i Westcon. Denne informasjonen hjalp oss på vei i utformingen av den endelige problemstillingen.

Vi har valgt å se nærmere på problemstillingen: *Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen "Fleksitid"?*

For å besvare problemstillingen så vi nærmere på de ulike fasene i endringsprosessen. "Fleksitid" er en endringsprosess som går over en 12 måneders prøvetid og ble igangsatt 1. januar 2015, noe som gjorde at vi ikke kunne se på evalueringsfasen. Likevel ønsket vi å se om prosessen fungerte som planlagt og om målsetningen så langt i prosessen var oppnådd ved å ta for oss planleggingsfasen og iverksettingsfasen.

Ut fra planleggingsfasen prøvde vi å finne ut hvorfor Westcon bestemte seg for å innføre fleksitid, om det skyldes at ledelsen eller ansatte ønsket det, eller om det var andre årsaker. Vi ville også se nærmere på tidshorisonten, hvilke mål de satt og hvordan de skulle nå disse målene. Vi ønsket også å finne ut hvem som hadde ansvaret for å kommunisere ordningen videre til de ansatte som ble berørt og hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt. Vi håpet dette ville få frem hva som fremsto som de mest sentrale utfordringene i planleggingsfasen.

Deretter så vi på iverksettingsfasen, her ville vi se om det var utfordringer ved å iverksette fleksitidsordningen. Det er mange som har en solid plan og presise mål, men som likevel møter store utfordringer idet endringen trer i gang. Det var derfor viktig for oss å se hvordan de som hadde ansvaret for endringen fulgte opp underveis, og kommuniserte. Utfordringer i endringsprosesser oppstår ofte på grunn av motstand fra andre, det var dermed relevant for oss å se om dette var en utfordring i endringsprosessen hos Westcon.



## 1.2 En presentasjon av Westcon

Her vil vi presentere bedriften vi har samarbeidet med i oppgaven og forklare hva endringsprosessen hos Westcon gikk ut på.

### 1.2.1 Westcon Yards AS

I 1981 ble Westcon Contractors AS etablert, men historien om verftet kan vi finne informasjon om tilbake til 1963. I 2011 endrer de navn til Westcon Yard AS. Bedriften har vært familieeid- og drevet helt siden de startet opp. Westcon sin visjon er *“å være det foretrukne verftet i Nordsjøbassenget”*. Westcon Yard har per i dag i overkant av 500 ansatte fordelt på 4 ulike avdelinger; Karmsund, Ølensvåg, Helgeland og Florø (Westcon, u.å.).

I dag er Westcon et ledende verft for riggvedlikehold og de har en sentral rolle både nasjonalt- og internasjonalt i Nordsjøen som leverandør av maritime og industrielle tjenester. Westcon har sitt fokus på nybygg, skipsreparasjon, rigg-, offshore- og industriprosjekter som krever tett oppfølging og kostnadseffektive tjenester (Westcon, u.å.). Westcon sin hovedbase for skipsreparasjon ligger i Ølensvåg på Vestlandet, og det er denne avdelingen vi har hentet data.

### 1.2.2 Endringsprosessen hos Westcon

Ettersom vi lever i et postindustrielt samfunn tar folk høyere utdanning enn før og ønsker større innflytelse over egen arbeidstid (Hennestad, 2014). Som følge av dette har mange bedrifter innført fleksitid. Hensikten med fleksitid er å gi de ansatte en mer fleksibel arbeidstid (arbeidstilsynet, 2015). Mange bedrifter innfører en slik ordning for at de ansatte skal kunne avgjøre når de vil jobbe selv, men innenfor visse rammer. For eksempel hvis en ansatt har planlagt en hyttetur og ønsker å gå fra jobb klokken 14.00 på fredag kan han begynne 06.00 for å jobbe inn en vanlig arbeidsdag (7,5 t). Arbeidsmiljøloven har utarbeidet regler for fleksitid som gjelder alle arbeidstakere, blant annet for å unngå ulovlig arbeid.

Fleksitid kan knyttes til begrepet "fleksibilitet" som er et tvetydig og uklart begrep som henger godt sammen med det nye arbeidslivet, dette påstås i en mastergradsoppgave fra universitetet i Agder (Langedrag, 2009). Fleksibilitet i forhold til arbeidslivet generelt kan deles inn i tre nivåer, fleksibilitet i forhold til krav fra markedet og arbeidslivet, fleksibilitet i forhold til nye former for organiseringer i bedrifter og fleksibilitet i forhold til individets tilpasning.

I arbeidskraftundersøkelsen til Statistisk sentralbyrå fra 2004 kommer det frem at hver tredje arbeidstaker i Norge har en fleksibel arbeidstid, hvor de selv kan velge når de vil begynne å slutte utenom kjernetiden (Statistisk sentralbyrå, 2004). Dette støttes opp av nyere forskning som viser at fleksitid har ført til en friere fredag for de fleste (Statistisk sentralbyrå, 2012).

Westcon arrangerte et møte for alle ansatte som ble berørt av "Fleksitid" i desember 2014 slik at de skulle ha kjennskap til den nye ordningen som skulle bli innført 1. januar 2015. Ut i fra vår kontaktperson fikk vi vite at fleksitidordningen gjelder for dagarbeidere innen administrasjonen, noe som vil si ingeniører, funksjonærer og ledere med timelønn. Westcon innførte ordningen med hensikt å gi arbeidstakerne større innflytelse over egen arbeidstid, og å unngå generering av ikke pålagt overtid.

Fleksitidsordningen har også begrensninger, en såkalt kjernetid. Det vil si det tidsrommet alle må være tilstede og tilgjengelig for arbeidsgiver. Westcons kjernetid er mellom klokken 09.00 – 14.00. Det tidligste de kan begynne på arbeid er 06.00, og senest 09.00.

Fleksitidsarbeid tillates også på frilørdager og søndager hos Westcon.

### **1.3 Begrensninger**

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi vært nødt til å ta for oss noen begrensninger. Dette er på grunn av tid og omfang ved oppgaven. Vi begrenset oss til å samle inn data fra avdelingen i Ølensvåg som er den største. Vi måtte også begrense oss til og kun se på planleggingsfasen og iverksettingsfasen, ettersom endringsprosessen hos Westcon har en prøvetid frem til januar 2016. Hadde vi hatt bedre tid, hadde vi utvidet datainnsamlingen vår.

Vi ønsker å ta forbehold om at vi kan ha misforstått eller oversett relevant data som har kommet frem i intervjuene og spørreundersøkelsen.

#### **1.4 Strukturen på rapporten**

Kapittel 1 har tatt for seg innledning til oppgaven, utredning av tema, problemstilling, begrensinger og fakta om Westcon og endringsprosessen. Kapittel 2 handler om relevante teorier til problemstillingen. Kapittel 3 handler kort om metode generelt, og valg av metode i forbindelse med oppgaven. Kapittel 4 viser til resultatene av undersøkelsene vi har gjort. I kapittel 5 drøfter vi resultatene opp mot teori og forskning og kapittel 6 inneholder en konklusjon for vår problemstilling.

## KAPITTEL 2 - TEORI

I dette kapitlet skal vi presentere ulike teorier som er relevante for vår problemstilling. Vi har lagt vekt på teori om sentrale utfordringer i planleggingsfasen og iverksettingsfasen, kommunikasjon og motstand ettersom det er mest relevant. Teorier som likevel føles naturlig å bruke er hva en organisasjonsendring er, endringsledelse og hvordan ulike endringsprosesser kan foregå. Oppstillingen vi bruker i dette kapitlet vil være i samsvar med datapresentasjon og drøfting.

### 2.1 Organisasjonsendringer

Ettersom vår problemstilling er *“Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “Fleksitid”?”* føler vi det er naturlig å begynne med å forklare hva en organisasjonsendring er. Ifølge Hennestad, Revang og Strønen (2014) innebærer en organisasjonsendring å realisere en ny organisasjonsvirkelighet gjennom nye ideer, ny tenkning og nye handlinger som knyttes til det organisasjonen driver med. Mange organisasjoner blir presset til å foreta endringer i dag, blant annet på grunn av omgivelsene, økonomiske grunner, teknologien og globalisering, eller at de ser muligheter for en bedre framtid.

En organisasjonsendring har flere ulike begreper som forklaringskraft: endring, utvikling og forbedring (Hennestad, Revang & Strønen, 2014). Vi vil bruke begrepet endring som forklaringskraft videre i oppgaven.

Det finnes tre kategorier av organisasjonsendringer: planlagt endring, kontinuerlig endring og en kombinasjon av planlagt og kontinuerlig endring (Hennestad et al., 2014). Vi vil fokusere på planlagt endring ettersom det er mest relevant for vår oppgave. I følge Jacobsen (2012) skjer en planlagt endring fordi en eller flere oppfatter at ikke alt er slik det burde være i organisasjonen, og at det kunne blitt bedre dersom noe endres (Jacobsen, 2012). Selve formålet med å iverksette endringer er å kunne fungere på en ny og bedre måte enn før.

## 2.2 Endringsledelse

Å være leder i en endrings situasjon er en utfordring. På grunn av dagens samfunn hvor organisasjoner endrer seg stadig, er det viktig at alle typer organisasjoner har kunnskap om endringsledelse (Hennestad et al., 2014). Det finnes mange betegnelser på hva endringsledelse er, men en felles benevnelse er at endringsledelse vil si å lede gjennomføringen av endringer. Det stilles store krav til ledelsen i en organisasjon når det er snakk om endringer fordi det er så komplekst. Bjørn Hennestad (2009) sier *“at vi har behov for endringsledelse i en verden som stadig endrer seg er på en måte “common knowledge” i dag”*.

Endringsledelse fokuserer i hovedsak på Lewins to første faser i hans kraftfeltmodell, opptining og omforming, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven (Jacobsen, 2012).

Hennestad et al. (2014) viser til at forandringer sjelden fryder. Som regel er ikke forandringer noe folk ønsker, og endringer blir dermed ofte møtt med motstand og avvisning. Ledelse av organisatoriske endringsprosesser forutsetter dermed forståelse av hva som kan være utfordringer i endringsprosesser.

## 2.3 Endringsprosess

Ettersom vår problemstilling er *“Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “fleksitid”?”* er vårt hovedfokus å finne ut hva som var sentrale utfordringer i planleggings- og iverksettingsfasen ettersom endringsprosessen ikke kan evalueres på grunn av prøveperiode på et år. Vi vil først vise til teori om fasemodeller som blir benyttet i planlagte endringer, deretter vil vi diskutere hva teorien sier om sentrale utfordringer i endringsprosesser.

Endringsprosesser kan enten være lineære eller sykliske (Hennestad et al., 2014). Ved en lineær endringsprosess planlegger man alle fasene på forhånd, og må dermed vite hva disse stegene består av. Problemet er ofte at vi tenker for lineært, det er viktig at man tar forbehold om at uforutsette hendelser kan oppstå. Lewin sin *“kraftfeltmodell”* er et eksempel på en lineær fasemodell, hvor fasene er opptining, omforming og konsolidering.

Sykliske modeller derimot, handler om å skape underveisforståelse (Hennestad et al., 2014). Det vil si at man er innforstått med at det underveis i endringer vil oppstå nye ting som vil kreve en ny forståelse. Dersom man ikke forstår den nye virkeligheten som er i ferd med å vokse frem, vil man ha et dårlig utgangspunkt mot den ønskede situasjonen. Eksempel på en syklisk modell er Moss Kanter sin problemdefinisjon, koalisjonsbygging og mobilisering. Hun ser dette som bølger mer enn faser.

Både lineære og sykliske modeller forutsetter at en står ved mållinjen og ser tilbake, men i virkelighetens verden er det avgjørende å definere endringsutfordringer slik de oppstår underveis (Hennestad et al., 2014). Videre vil vi utdype Lewins lineære fasemodell fordi det vil være mest relevant i forhold til vår oppgave.

### 2.3.1 Lewins fasemodell

Svært mye av det som er skrevet i teorien om planlagt endring kommer fra forfatteren Kurt Lewin (Hennestad, 2009). Lewins fasemodell beskriver en endringssituasjon fra nå-situasjon til ønsket situasjon. Når man befinner seg i nå-situasjonen er den ønskede situasjonen bare en tanke eller en idé (Hennestad et al., 2014). Endringsarbeidet går dermed ut på å gjøre ideen om til en virkelighet.

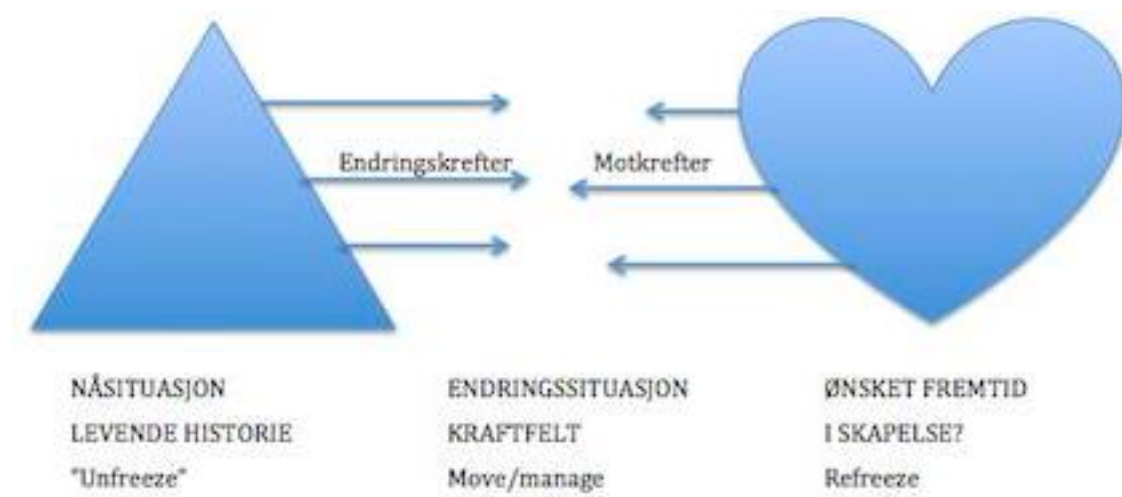


Figure 1 Lewins kraftfeltmodell (Hennestad, 2009, side 38).

Modellen fokuserer på drivkrefter og motkrefter (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). For å få til en endring, viser Lewins modell til at man enten må forsterke drivkreftene, svekke

motkreftene eller begge deler. Modellen deles opp i tre faser: opptining ("unfreeze"), omforming ("changing") og konsolidering ("refreeze").

Opptiningsfasen innebærer å erkjenne at endringen er nødvendig og at man har forbedringsbehov. Omformingsfasen går ut på å definere, velge og prøve ut nye løsninger for å se om det er behov for å gjøre ting på andre måter. Konsolideringsfasen innebærer at en forandring er blitt til og de nye løsningene har gitt de resultatene som ønsket, her etableres dermed relativt stabile strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre (Grønhaug et al., 2001).

En sentral del av Lewins fasemodell er at man må følge de tre fasene i riktig rekkefølge. Dersom man starter modellen i feil rekkefølge kan dette føre til blant annet kraftig motstand, og man kan oppleve at endringene ikke fører til reell atferdsendring (Grønhaug et al., 2001).

#### **2.4 Fase 1 - Planleggingsfasen**

Planleggingsfasen kan gjerne tilsvare Lewins opptiningsfase (Jacobsen, 2012). Som sagt innebærer opptiningsfasen å erkjenne at endringen er nødvendig. Denne fasen er i likhet med planleggingsfasen noe som skjer før endringen iverksettes. I de fleste teorier om endringsledelse tillegges det mer vekt på planleggingsfasen enn selve iverksettingen.

Begynnelsen av en endringsprosess, hvor alt er nytt og man gjerne ikke forstår med en gang hva som skjer, er ofte kritisk (Grønhaug et al., 2001). Medarbeiderne uttrykker gjerne at ting er greit og lederen tar da utgangspunkt i det. I noen tilfeller kan dette stemme, men det kan også bli enda større stressbelastning når de skjønner hva som egentlig skjer. For å hindre dette vil det være viktig at lederen følger medarbeiderne tett opp fra starten, gi dem et bilde av hva endringen innebærer og god tid til å ta det hele inn over seg.

Å bruke tid på å støtte medarbeiderne både personlig og som et team er viktig for hvordan fremtiden blir. Man må bruke god tid på å snakke om det som foregår, slik at man forstår hverandre og kan gi den støtten som trengs (Grønhaug et al., 2001).

### 2.4.1 Sentrale utfordringer i planleggingsfasen

I planleggingsfasen kan det oppstå ulike utfordringer som ledelsen bør være klar over for at prosessen skal gi de resultatene de ønsker. Sentrale utfordringer i planleggingsfasen kan være å få medarbeiderne til å forstå og ønske å være med på å gjennomføre organisasjonens mål og visjoner. Det er viktig at det ikke bare er lederne som ser at det trengs en endring, men at også medarbeiderne erkjenner at endringen er nødvendig (Jacobsen, 2012).

I følge Hennestad et al. (2014) er organisasjonsforståelse en sentral utfordring i endringsprosesser. Den organisasjonsforståelsen som legges til grunn blir sentral for hvilke endringsutfordringer vi "ser." Det er viktig å forstå organisasjoner fordi det er der det skal gjøres endringer (Hennestad et al., 2014). Den organisasjonsforståelsen som lederne møter utfordringer med, blir avgjørende for hvordan de håndterer og gjennomfører endringer.

Endringsledelsens utfordringer kan forklares ut fra to forhold (Jacobsen, 2012). Den ene utfordringen er å kunne skape et klima for endring hvor interessentene både i og utenfor organisasjonen opplever endringen som *viktig, riktig og god*.

Med *viktig* sikter man til hva konsekvensen blir dersom man ikke endrer seg. Hvor viktig man oppfatter det er å endre seg kan variere fra at endringen oppleves som helt unødvendig til at man står i en krisesituasjon hvor organisasjonen trues med for eksempel konkurs (Jacobsen, 2012).

Med *riktig* menes det at man opplever endringen fører til en løsning på problemet organisasjonen står overfor (Jacobsen, 2012). Dette henger sammen hvor overbevisende tiltaket for endringen og resultatet er.

At endringen oppleves som *god* vil si at organisasjonen forbedrer nå-situasjonen. Dette er en stor utfordring for endringsledere fordi hva som oppleves som godt kommer an på hvem det skal være godt for. Skal det være godt for organisasjonen, eller for enkeltindividet? Det som er bra for organisasjonen er nødvendigvis ikke bra for den enkelte ansatte. Det kan for



eksempel være nødvendig for organisasjonen å nedbemanne for ikke å gå konkurs, men ikke for dem som mister jobben (Jacobsen, 2012).

Den andre utfordringen er å vite hvordan lederne skal handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand. Dette betyr i praksis at endringsledelse er et viktig element allerede før endringsprosessen starter (Jacobsen, 2012).

Andre sentrale utfordringer kan være hvordan de skal kommunisere informasjonen fra lederen til medarbeideren på best mulig måte. Hvilken kommunikasjonskanal som benyttes kan gi store utslag på i hvor stor grad medarbeiderne forstår og får med seg den informasjonen som formidles (Jacobsen, 2012). Dette vil vi komme mer tilbake til under teori om kommunikasjon.

## **2.5 Fase 2 - Iverksettingsfasen**

Iverksettingsfasen kan minne om Lewins omformingsfase. I denne fasen prøver en som sagt ut de nye løsningene. Da finner en ut om det man gjør fungerer, eller om det må gjøres på en annen måte (Jacobsen, 2012).

Iverksetting handler om å gå fra beslutning til handling og er ofte en stor utfordring for bedrifter, spesielt hvis det handler om å iverksette store endringer (Stensaker, Falkenberg og Grønhaug, 2004). Mange har merket at det ikke er like enkelt å få den gode ideen ut i praksis. I følge teorien er endringer som krever at ledere og medarbeidere må tenke annerledes i forhold til hva organisasjonen driver med og endringer i arbeidsutførelse, spesielt utfordrende. Dette kan muligens forklares med at folk har ulike oppfatninger av hva endringen innebærer og hvordan den skal løses.

Ofte er det bare et mindretall i organisasjonen som er med på å utarbeide endringer som skal iverksettes (Stensaker et al., 2004). Et eksempel på dette er når toppledelsen utarbeider forslag og lager seg en formening om hvilke endringer som må til og hvorfor. De som skal gjennomføre endringer blir kalt for "mottakere", dette kan for eksempel være mellomledere eller medarbeidere. For at de skal kunne tre i kraft endringer må de lage seg en forståelse av hva endringen går ut på. Dette stadiet kalles for meningsdanningsprosessen og her finner

organisasjoner ofte ut at oppfatningen av hva som skal gjøres, og hvordan, er uklart mellom de organisatoriske nivåene og gruppene.

### **2.5.1 Sentrale utfordringer i iverksettingsfasen**

Forskning viser at det som regel alltid skurrer i kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere når endringer blir iverksatt (Stensaker et al., 2004). Selv om ledelsen mener de har gitt all nødvendig informasjon om endringen så viser det seg at ansatte har relativt lite kunnskap om endringen. En årsaksforklaring til dette kan være vår *begrenset kognitive kapasitet*. Det vil si at individet ikke klarer å forstå og gi mening til informasjonen som blir gitt. Det kan da føre til at medarbeideren ikke klarer å forholde seg til den nye logikken i organisasjonen.

En annen sentral utfordring som kan forklare hvorfor det er vanskelig å gå fra beslutning til handlingen er at informasjonen er dårlig strukturert og målrettet (Stensaker et al., 2004). Dette fører til usikkerhet blant de ansatte. Å gi mer informasjon kan bidra til redusert usikkerhet. Hvis det derimot gis for mye informasjon kan dette igjen føre til økt usikkerhet på grunn av for mye informasjon som må sorteres fra viktig til uviktig.

Andre utfordringer som kan oppstå er gapet mellom hva ledere og medarbeider forventer av endringen og hvordan den faktisk ble, eller gapet mellom hva man sier og hva man gjør (Stensaker et al., 2004).

Stensaker et al. (2004) får frem at hvis en organisasjon skal få til en endring og koordinere handlinger er det ikke tilstrekkelig at de ansatte kun forstår den nye logikken, de må også endre sine oppfatninger og skape en felles forståelse av endringen.

### **2.6 Kommunikasjon i en endringsprosess**

*“Nothing undermines the communication of a change vision more than behavior on the part of key players that seems inconsistent with the vision”* sier John. P. Kotter (1996, s. 97).

Litteratur om endring viser at det er flere forskere som har vist til hvor viktig det er med kommunikasjon i en endringsprosess (Sletten og Aass, 2008). Det har også blitt nevnt at kommunikasjon kan være med å øke forståelsen for endringen og dermed redusere motstand. Selv om det kommer frem av litteraturen at det er uenighet om hvorvidt kommunikasjon kan ses på som et verktøy eller ikke, ser mesteparten av litteraturen kommunikasjon som et virkemiddel i å forklare endringer (Sletten og Aass, 2008).

Det finnes mange ulike definisjoner på kommunikasjon, noe som viser at det er et abstrakt begrep som ikke er lett å formulere verbalt (Kongsvik, 2006). Vi har valgt å bruke definisjonen *“Kommunikasjon er en aktivitet hvor formålet er å formidle informasjon”* (Definisjoner, u.å.). Det trengs en avsender, en beskjed og en mottaker av beskjeden for at kommunikasjon skal kunne foregå.

### **2.6.1 Formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen**

Hensikten med formidlingsmodellen er å overbevise en motpart om et budskap gjennom enveiskommunikasjon (Kongsvik, 2006). Kommunikasjonen er ekskluderende fordi mottakeren ikke har mulighet til å komme med tilbakemelding eller motargumenter. Modellen betrakter kommunikasjon som formidling av informasjon. I motsetning til formidlingsmodellen har vi kretsløpsmodellen, her er kommunikasjonsprosessen toveis. Kommunikasjonen er åpen og inkluderende, og partene bytter på hvem som er mottaker og sender. Ledere som anvender kretsløpsmodellen er vanligvis opptatt av å være åpne og forståelsesfulle ovenfor sine ansatte.

I følge Kongsvik (2006) kan kommunikasjonsproblemer oppstå på grunn av ulike oppfatninger av virkeligheten, at en ikke hører godt nok på motpartens meninger, at det egentlige målet holdes skjult for andre parter eller at det er dårlig “klima” for kommunikasjon (Kongsvik, 2006).

### **2.6.2 Formidlingsmodellen og kraftløpsmodellen i endringsprosesser**

Kommunikasjonen i formidlingsmodellen kan skje raskt og effektivt, noe som kan være en fordel i dramatiske tilfeller, hvor for eksempel omstendighetene truer organisasjonen eller under kriser (Kongsvik, 2006). I mer normale tilfeller kan denne modellen gjerne skape flere problemer enn den løser. En prøver å overbevise mottakeren ved å bruke forskjellige virkemidler, dette kan føre til at de ansatte føler at de ikke har kontroll over det som skjer. Kraftløpsmodellen kan derimot bidra til eierskap og feste til en endringsprosess. En utfordring ved denne modellen er at den er tid- og ressurskrevende, noe som kan gjøre det vanskelig for ledere å finne ut hva de må prioritere (Kongsvik, 2006).

### **2.6.3 Sammenheng mellom endring og kommunikasjon**

Endringer kan variere og det er derfor viktig å ta i betraktning at ulike typer endringer krever ulike kommunikasjonsstrategier (Kongsvik, 2006). Noen ansatte kan ha mer behov for kommunikasjon i endringsprosessen enn andre, det vil derfor være viktig for lederen å tilpasse dette etter behov. Jo større endringen er, desto mer vil det være behov for kommunikasjon og involvering (Kongsvik, 2006).

En endringsleder kan ved hjelp av kommunikasjon i form av forklaringer på endringer påvirke faktorer som er knyttet til mislykkede endringer (Sletten og Aass, 2008). Det kan dermed være en sammenheng mellom hva endringsledere kommuniserer og hvordan endringsmottakerne reagerer.

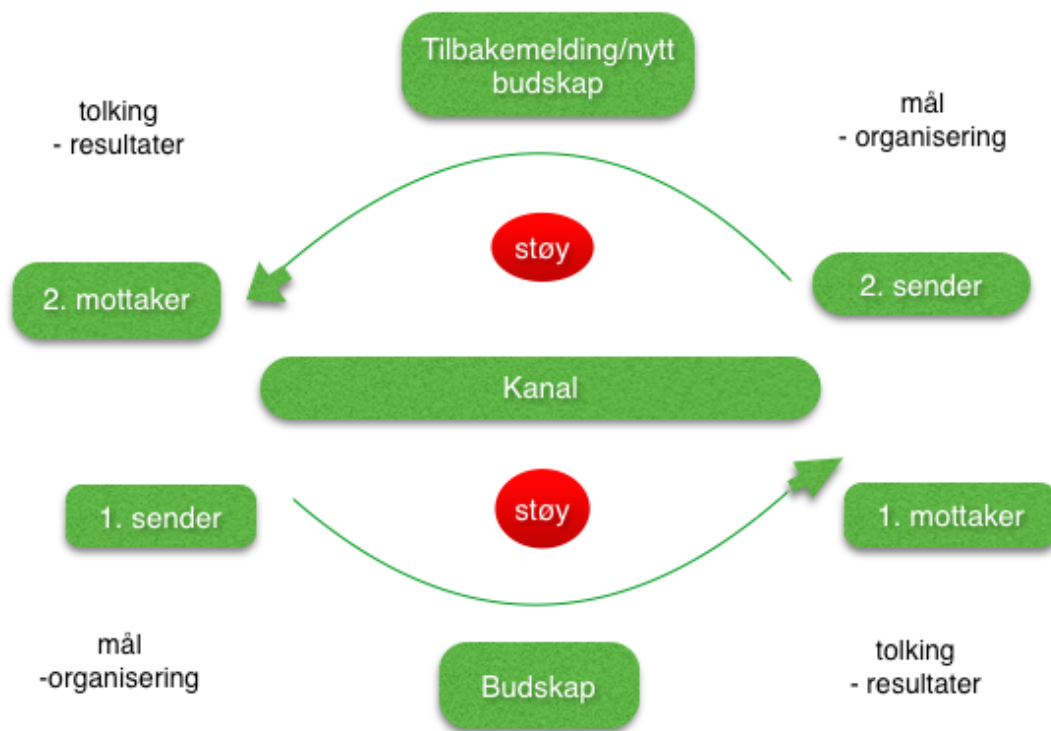


Figure 2 Kommunikasjonsprosessen (Karlsen, 2013, side 13).

## 2.6.4 Kommunikasjonsprosessen

Når vi skal utforme budskapet vårt i en kommunikasjonsprosess er bruken av språk, bilde og struktur avgjørende om vi klarer å formidle budskapet. Hvordan vi velger å bruke ordene og setningene har mye å si (Karlsen, 2013). Det er flere forhold som påvirker hvordan vi oppfatter informasjon og hvordan vi kommuniserer. Våre kulturelle, følelsesmessige, psykologiske og sosiale forhold kan påvirke kommunikasjonen ved å hemme eller fremme den. Vi tar ofte lettere til oss ting som samsvarer med våre interesser og verdier, men noen ganger kan vi være lystne på det som er helt nytt for oss.

## 2.6.5 Støy

I kommunikasjon betyr støy at senderen uttrykker seg på en måte som gir flere opplysninger om budskapet enn hva mottakeren trenger for å oppfatte det (Karlsen, 2013). Dette tilfører at mottakeren får problemer med å skjønne hva det egentlige budskapet er. I følge Karlsen finnes det ulike måter en kan forhindre støy på. Det første er å ha et klart mål med hva du vil

få frem i budskapet ditt, og etterpå kontrollerer du om mottaker har forstått budskapet ditt slik du mente.

### **2.6.6 Former for kommunikasjon**

Det finnes mange ulike former for kommunikasjon, Karlsen (2013) viser til blant annet enveis- og toveiskommunikasjon. Det er både fordeler og ulemper med enveis- og toveiskommunikasjon, dette avhenger av hvilken situasjon en er i. *Enveiskommunikasjon* er mer unøyaktig, hurtig og det kreves ingen tid for tilbakemelding. Denne kommunikasjonsmetoden brukes for eksempel når en skal gi en ordre eller i et krisetilfelle (eksempel et rop om hjelp). *Toveiskommunikasjon* er derimot langsommere og krever en tilbakemelding. Denne metoden blir mer nøyaktig fordi du får en tilbakemelding på hvordan budskapet blir forstått av den du kommuniserer med, og det gir deg mulighet til å korrigere det (Karlsen, 2013).

Man kan formidle et budskap på to ulike måter, gjennom språk og gjennom handling (Jacobsen, 2012). Et budskap som formidles gjennom språk kan ta form gjennom flere ulike kanaler, men ansikt-til-ansikt-kommunikasjon regnes som den mest effektive. For endringsledere vil dette bety at de bør snakke med organisasjonsmedlemmene på så mange måter som mulig.

For mange endringsledere vil det likevel være vanskelig å kun forholde seg direkte til alle relevante personer i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Dette fører til at budskapet også må formidles gjennom andre kanaler, som intranett, e-post eller andre skriftlige dokumenter.

Det er ikke nok å bare formidle budskapet muntlig og skriftlig, endringsledere må understreke viktigheten av budskapet gjennom handling (Jacobsen, 2012). Å få til endring krever endring i atferd, så dersom ledere ønsker at medarbeidere skal endre atferd må de først gjøre det selv. Dermed må ledere ha klart for seg hva de ønsker å endre. Hvis organisasjonen ønsker å få et bedre kundeforhold bør ledelsen være først ute å snakke med kunden for å være et godt eksempel.

## 2.7 Motstand

En vanlig utfordring som kan oppstå under endringsprosesser er motstand, i og med at organisasjoner først og fremst består av enkeltindivider (Jacobsen, 2012). En viktig oppgave blir å få med seg "motstanderne" til endringen. Vi mennesker liker å holde oss til det faste og trygge, vi liker å vite hva vi har. Det skal noe til for å klare å forandre vanene våre, mange har en frykt for det ukjente.

Motstand i endringsprosesser oppleves ofte som noe personlig og knyttes til hvordan medarbeidere og ledere i organisasjonen reagerer på endringen. Reaksjonene endringslederne får fra medarbeidere og mellomledere vil ofte være det mest utfordrende i en endringsprosess, spesielt hvis noen prøver å hindre at endringen blir gjennomført (Jacobsen, 2012).

Motstand mot endringer kan forklares gjennom fire faser. Fase 1 går ut på at personen er likegyldig til endringen, noe som ofte er den vanligste formen for motstand (Jacobsen, 2012). Denne type motstand er vanlig når endringen kommer raskt og nokså uventet fra ledelsen, og med kort tidshorisont. Personen har da manglende interesse og viser verken positive eller negative følelser til endringen. Motstand blir litt mer synlig i fase 2, personen har en mer negativ oppfatning og holdning og setter gjerne spørsmålsteget ved hvor stort behovet for endringen egentlig er. Personen fremhever sine negative og kritiske synspunkt til endringen.

Motstand blir enda mer tydelig i fase 3, her uttrykker personen sine sterke kritiske synspunkter om endringen gjennom for eksempel aviser, TV og radio (Jacobsen, 2012). Personen stiller seg tvilende til poenget med å delta videre i endringsprosessen. Andre reaksjoner kan være å boikotte opplegget, protestere ved å henge opp plakater på arbeidsplassen og jobbe saktere i arbeidstiden for å vise sin motstand.

I den siste fasen opptrer personen mer aggressivt mot endringsforsøket (Jacobsen, 2012). Her er det ikke nok å uttrykke det motstridende synspunktet til endringsledelsen, men personen må heller forsøke å undergrave de argumentene som benyttes for å få gjennom endringen. For eksempel å stille kritiske spørsmål til hvilke motiver som egentlig ligger til

grunn for endringen. Motstanden kan komme frem gjennom rykter, historier og direkte løgner som sies for å undergrave argumentene for endring. Her oppstår gjerne mer voldsomme streiker, aksjoner, direkte ødeleggelse og skjult sabotasje for å overbevise endringsledelsen om at det ikke er nødvendig med endringen.

### **2.7.1 Årsaker til drivkrefter og motkrefter**

Når man skal gjennomføre en endringsprosess kan man møte både drivkrefter og motkrefter. Jacobsen (2012) viser til disse begrepene som to ytterpunkter på en skala i stedet for to separate fenomener. Dersom drivkreftene er sterkere enn motkreftene vil det være stor sannsynlig for at den ønskede organisasjonsvirkelighet etableres, mens dersom motkreftene er sterkere enn drivkreftene vil det være lite sannsynlig.

Ulike årsaker til at noen motsier seg til endringer kan ha med enkeltindividets personlighet, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen å gjøre (Jacobsen, 2012). Vi vil drøfte fem av årsakene til motstand som han får frem i sin bok. Det å være *faglig uenig* i endringer kan være en viktig årsak til motstand. Som sagt lever vi i en tid med stadig endring som fører til at folk har ulike oppfatninger om hva som er nødvendig. Man kan oppleve å få en uenighet om det virkelig er behov for endringen. For eksempel at en person sier *"Hva skal vi med fleksitidsordning? Det har jo funket så bra til nå uten?"* Man kan oppleve en diskusjon på hvorvidt tiltaket vil ha den ønskede effekten eller ikke. Ofte er faglig uenighet et "skalkeskjul" for andre og mer skjulte årsaker.

*Faglig enighet* dreier seg om et ønske for endringen og at løsningen som er valgt oppleves som riktig. I denne situasjonen vil drivkreftene være sterkere enn motkreftene og endring vil dermed bli møtt med engasjement og støtte (Jacobsen, 2012).

En annen årsak til motstand kan være *tap av personlige goder* (Jacobsen, 2012). Når en ny endring trer i kraft påvirker det ofte fordelingen av goder og onder, noe som ofte resulterer i tap. Det kan for eksempel være å gå ned i stilling, tap av et fint kontor, mer stressende jobb, større arbeidsoppgaver og ansvar, mindre teamarbeid/samarbeid eller mindre lønn.



Muligheten for at man kan få det bedre kan være en viktig faktor i det å skape drivkrefter for endringen (Jacobsen, 2012). *Gevinst av personlige goder* kan komme i form av for eksempel bedre lønn, bedre kontor eller bedre arbeidsforhold.

En tredje faktor for motstand kan være *tap av identitet*. Organisasjonsendringer resulterer ofte i nye arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder og arbeidssteder (Jacobsen, 2012). Når man har jobbet en stund i en organisasjon knytter man følelser til både oppgaver og det fysiske rom man har vært i daglig. Når du føler du behersker en oppgave godt, føler du deg gjerne trygg på at du er flink og nødvendig for organisasjonen. Hvis oppgavene og arbeidsstedet da endres kan noen oppleve en trussel mot å miste sin identitet, man frykter å miste noe man har investert mye tid og følelser i.

I organisatoriske endringsprosesser må man regne med en god del *dobbeltarbeid*. Man blir nødt til å fjerne gamle arbeidsoppgaver, prosedyrer og rutiner, og få det nye på plass. I overgangsperioden blir man dermed nødt til å jobbe med "det gamle" og "det nye". Endringer i seg selv krever en ekstra innsats av enkeltindivider og det fører til at man blir presset litt ekstra i en periode (Jacobsen, 2012). En sentral faktor for motstand er da *dobbeltarbeid/ekstraarbeid*.

En annen viktig faktor som kan føre til motstand mot endring er tap av *sosiale relasjoner*. Endringer fører ofte til at ansatte blir oppsagt eller omgruppert i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Det kan være at de flyttes til andre avdelinger, sammenslår avdelinger eller nye arbeidstider. Å miste muligheten til å jobbe med kollegaer som du har god kjemi og samarbeidsevne med kan resultere i at jobben føles meningsløs. Mange mister den sosiale tilhørigheten de hadde med den opprinnelige arbeidsgruppen sin. Dette oppleves som negativt av mange og reagerer dermed med motstand.

Dersom man føler man har et dårlig sosialt miljø på jobben kan organisatoriske endringer gi personer mulighet til å komme seg ut av dette og få en ny mulighet til å skape et bedre fellesskap med kolleger. Det kan føre til at man oppfatter endringen som "god" fordi den har positive konsekvenser for oss personlig, og ikke fordi den er viktig og riktig for

organisasjonen (Jacobsen, 2012). Det kan dermed oppstå gevinst av sosiale relasjoner etter endringer.

### **2.7.2 Åpen og skjult motstand**

I følge Hennesstad et al. (2014) kan det skilles mellom åpen og skjult motstand. Den åpne motstanden er lettest å takle for den kan håndteres med argumenter og diskusjoner. Den skjulte motstanden er derimot vanskeligere å oppdage for da trekker folk seg bort.

Eksempler på skjult motstand kan være *"lip service"*, som vil si at folk jatter med om endringen, men lite skjer. Eller *symptomorientering* som vil si at en ikke vil gå inn på hva som egentlig ligger bak motstanden.

## KAPITTEL 3 - METODE

I dette kapittelet skal vi se på hvilken metode vi skal bruke for å få et fullverdig svar på vår problemstilling: *“Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “Fleksitid”?”*. Først vil vi vise til teori om samfunnsvitenskapelig metode og deretter forklare hvilke metoder vi brukte for å samle inn data og avgrensninger av undersøkelsen.

### 3. 1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode?

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å samle inn informasjon fra den virkelige verden og videre analysere denne informasjonen. Det går ut på å samle inn informasjon, analysere og deretter tolke informasjonen. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 33) skriver: *“Å bruke en metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål”*. Metode handler om systematikk, grundighet og åpenhet.

Samfunnsvitenskapelig metode går ut på å finne ut om våre hypoteser eller antakelser har rot i virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Man kan ikke trekke forhastede konklusjoner, men må nøye analysere og tolke de dataene man har kommet frem til før en kan komme til en eventuell konklusjon. Det holder ikke å basere en konklusjon på egne oppfatninger, man må derimot benytte oss av en metode som gir mulighet til å sannsynliggjøre om antakelsene er riktige. Metodelæren er både viktig og aktuell i dag. Den kan hjelpe oss til å forstå og lese forskningsresultater, og den vil i tillegg hjelpe oss å være kritisk til de forskningsresultatene som blir presentert (Johannessen et al., 2011).

#### 3.1.1 Kvantitativ metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Hovedskillet mellom metodene er hvordan data blir registrert og analysert (Johannessen et al., 2011). Den kvantitative tilnærmingen stammer fra naturvitenskapelig metode, altså den dreier seg om fenomener uten verken språk eller evne til å se seg selv og sine omgivelser, men at det likevel er menneskelige fenomener som studeres og forskes på. Når man tar for seg en kvantitativ metode er en opptatt av å telle fenomener, man anvender altså *tall* i motsetning til den kvalitative metoden der man operer

med *tekst*. Et eksempel på en kvantitativ tilnærming som vi har tatt for oss er spørreundersøkelser.

### **3.1.2 Kvalitativ metode**

Ved å bruke kvalitativ metode vil en kunne finne ut av bemerkelsesverdige trekk, som for eksempel folks tillagte meninger. Kvalitativ metode vil være hensiktsmessig å bruke dersom en skal studere et emne man ikke har så mye kjennskap til og som er forsket lite på. Det er også hensiktsmessig å bruke denne metoden når en skal studere noe en ønsker å forstå bedre (Johannessen et al., 2011).

Den mest vanlige måten å samle inn kvalitative data på er gjennom intervjuer, fordi denne metoden anses som veldig fleksibel (Johannessen et al., 2011). Intervjuer kan gjennomføres omtrent over alt og gir en mulighet til å få tak i utfyllende og detaljert informasjon fra informantene.

Videre skal vi forklare hvordan et intervju fungerer i praksis. Deltakerne i et intervju er en intervjuer og en informant, intervjueren stiller informanten spørsmål og har kontroll over intervjuet (Johannessen et al., 2011). Det kvalitative forskningsintervjuet prøver å forstå hvordan intervjupersonen ser verden. Et forskningsintervju er en profesjonell samtale med en viss struktur og hensikt som går dypere inn i samtalen enn hva vi gjør i det daglige. Brinkmann og Kvale (2009) sier at et intervju bokstavelig talt er et "inter view" som innebærer at partene utveksler synspunkter om et tema.

### **3.2 Undersøkelsens formål**

Vi ønsket å gjennomføre denne undersøkelsen for å finne ut hva som var sentrale utfordringer i endringsprosessen "Fleksitid". Vi ønsket at undersøkelsene skulle bidra til å forklare hvilke faktorer som var årsaken til eventuelle utfordringer i de ulike fasene i endringsprosessen, fra både ledernes side og medarbeiderens side.

Resultatene fra undersøkelsen skulle brukes til å sammenlignes med teori og tidligere forskning for å finne ut om de sentrale utfordringene i denne endringsprosessen har likheter med tidligere forskning og teori av utfordringer i endringsprosesser.

### 3.3 Valg av metode

Selv om vi vet mye om endringer og endringsprosesser, vet vi likevel ikke hva de ansatte hos Westcon mener om endringer og hvordan de opplever det å gå gjennom en endringsprosess. Det kan være mange utfordringer knyttet til det å skulle gjennomføre en endringsprosess på en arbeidsplass. Vi ønsket dermed å forske mer på dette temaet ved å bruke primærdata som vi samlet inn hos Westcon ved å intervjuere ledere og sende ut spørreskjema til medarbeidere. Vi håpet at disse dataene skulle hjelpe oss til å få mer dybde og forståelse.

Vi valgte å bruke kvalitativ og kvantitativ metode for å få et bedre grunnlag til å besvare problemstillingen vår. Hovedgrunnen til at vi valgte å bruke begge metodene var at vi fikk mer data, som kunne være med på å styrke resultatene. Ved å benytte oss av begge metodene, fikk vi muligheten til å både gå i dybden i intervjuene og mer på overflaten i spørreundersøkelsen. I tillegg ønsket vi å se på prosessen fra ulike synspunkt i organisasjonen og valgte dermed å samle inn data fra både ledere og medarbeidere fra ulike avdelinger for å få et større innsyn i prosessen. Vi ønsket at intervjuene og spørreskjemaet skulle ha så like spørsmål som mulig slik at vi lettere kunne sammenligne de svarene vi fikk.

Vi valgte å benytte oss av den kvalitative metoden fordi vi håpet at intervjuene ville hjelpe oss med å få innsikt i hva lederne mente var sentrale utfordringer. Ved å bruke intervju ga vi også informanten mulighet til å kunne snakke mer fritt og åpent, og komme med kommentarer underveis. (Johannessen et al., 2011).

I den kvantitative delen valgte vi å benytte oss av spørreskjema, da låste vi oss mer fast til et skjema og fikk ikke den løse og lette samtalen som et intervju kan ha. Vi bestemte oss for å ha spørsmål med flere ulike alternativer, men vi ville samtidig ha et kommentarfelt under de fleste spørsmålene slik at de som svarte hadde muligheten til å utdype svaret om det var behov for det.

For å dokumentere intervjuet valgte vi å bruke taleopptak, i og med at vi da kunne være sikre på at vi fikk med oss alt når vi i etterkant skulle gå i gang med analysearbeidet. Dette gjorde at vi kunne konsentrere oss om å stille spørsmål, lytte og komme med oppfølgingsspørsmål uten å måtte skrive ned alt informantene sa under intervjuene.

### **3.4 Kvalitative intervjuer**

Når man skal gjennomføre et intervju finnes det flere ulike metoder å benytte seg av. Det kan være et ustrukturert intervju, semistrukturert intervju eller strukturert intervju (Johannessen et al., 2011). I vår forskning valgte vi strukturert intervju.

#### **3.4.1 Strukturert intervju**

Et strukturert intervju innebærer en fast mal, det vil si at spørsmålene og temaet er fastlagt på forhånd (Johannessen et al., 2011). Selv om dette kan minne om spørreskjema vil det i kvalitative intervjuer være mer rom for at informanten kan formulere sine egne svar. Med andre ord er spørsmålene og temaene faste, men svarene er mer åpne og gjerne også mer utfyllende enn ved spørreskjema.

Ved at spørsmålene var de samme for alle informantene ble det mer ryddig og oversiktlig når vi skulle analysere svarene. Dette gjorde analysearbeidet enklere i og med at vi kunne sammenligne svarene (Johannessen et al., 2011). Slike intervju vil derfor ta mindre tid, både under selve prosessen og i analysen i ettertid.

#### **3.4.2 Utvalg ved intervju**

Vi valgte kvalitativ metode for å få mest mulig informasjon gjennom et begrenset antall personer (Johannessen et al., 2011). Vi var usikre i begynnelsen på hvor mange vi burde intervjuer for å få et godt grunnlag til besvarelse av problemstillingen. Vi intervjuet fem informanter: to ledere fra to ulike fagforeninger og tre ledere fra ulike avdelinger i Ølensvåg. Vi stilte 18 spørsmål i tillegg til noen oppfølgingsspørsmål.

Ettersom hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, kunne vi ikke ha et helt tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2011). Vi hadde klare mål om hvilke informanter vi mente var mest hensiktsmessige å intervju, men undersøkelsen hadde likevel en viss form for tilfeldig utvalg. Vi kontaktet Westcon for å få hjelp til å plukke ut sentrale informanter, vår kontaktperson hadde dermed ansvar for utvelgelsen. Det at vi fikk noe ulike svar fra lederne kan være helt tilfeldig, men vi har ingen garanti for det i og med at vi ikke var med på utvelgelsen.

### **3.4.3 Gjennomføring av intervjuet**

Før vi startet å intervju ønsket vi å preteste våre spørsmål på andre slik at vi kunne se om de ble tolket slik vi ønsket. Vi øvde oss på våre foreldre og fikk konstruktiv kritikk tilbake som førte til at vi endret på en del spørsmål. Ettersom vi skrev om utfordringer var vi redd det muligens kunne oppfattes noe negativt uten at det var vår hensikt, men etter pretestingen fikk vi gode tilbakemeldinger på andre alternative ord.

Til tross for at vi hadde lite erfaring med intervju, følte vi det gikk det bra. Flere av de vi intervjuet hadde det veldig travelt, men vi følte likevel vi fikk spurt om det vi ønsket og opplevde ikke at det gikk ut over intervjuene. Noen av informantene svarte utfyllende og grundig, mens andre svarte kort, men samlet sett er vi fornøyd med de svarene vi fikk. Vi følte vi hadde god struktur gjennom alle intervjuene, og vi glemte ikke ut noen spørsmål. I og med at noen svarte så utfyllende var det ikke nødvendig å stille alle spørsmålene siden de overlappet hverandre.

Når vi intervjuet lederne, var vi heldige og fikk alle på samme dag. Vi startet det første intervjuet klokken ni og satt av en halv time til hvert intervju. Vi brukte ca. 20 minutter per intervju og vi fordelte spørsmålene mellom oss slik at alle deltok like mye.

#### **3.4.4 Arbeidet i etterkant av intervjuene**

Etter at alle intervjuene var utført startet vi arbeidet med å lytte til lydfilene og skrive ned intervjuene ordrett, noe som var veldig tidkrevende. Det var mye informasjon som skulle ned på papiret, sorteres og sammenlignes.

Vi fant ut i etterkant at noen av spørsmålene vi stilte ble irrelevante for vår problemstilling, og har dermed ikke tatt dem med i datapresentasjonen og drøftingen.

Vi fikk mer informasjon om hvorfor ordningen var igangsatt ut fra intervjuene, som blant annet var på grunn av overtidsbetaling og systemet som skulle håndtere ordningen. Dette er sentrale ting som er relevant for å besvare vår problemstilling, men som vi ikke hadde fått informasjon om på forhånd fra vår kontaktperson. Vi lærte også mer om hvordan ordningen påvirket overtidsbetalingen hos Westcon, noe som vi kunne ha stilt spørsmål om i intervjuene og spørreundersøkelsen hvis vi hadde hatt kunnskap om dette på forhånd. Dette kunne kanskje gitt oss mer konkret data om sentrale utfordringer i denne endringsprosessen.

#### **3.4.5 Rolle som intervjuer**

Kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap som fremkommer i kvalitativ forskning og beslutningene som blir tatt avhenger av hvordan forskeren fremstår som person (Brinkmann og Kvale, 2009). Hvilken betydning forskeren har øker i forbindelse med intervju i og med at intervju er det viktigste redskapet til å hente inn kunnskap. Det som vil være avgjørende i en intervjusituasjon vil være forskerens integritet, den kunnskapen han eller hun har, erfaringen, ærlighet og rettferdighet.

Det at vi var uerfarne intervjuere kan kanskje ha påvirket resultatene uten at det har vært hensikten. Måten vi formulerte og uttrykket oss på kan ha ført til at lederne svarte annerledes enn hva de hadde gjort med erfarne intervjuere.



Det er viktig at intervjueren har bevis, eller belegg, for sine konklusjoner. En må forske og tolke alle data nøye, slik at man kan komme frem til en konklusjon som er reell (Johannessen et al., 2011).

### **3.5 Kvantitative spørreundersøkelser**

En spørreundersøkelse har faste spørsmål og faste svaralternativer (Johannessen et al., 2011). En klar fordel med at svaralternativene er fastlagt på forhånd er at det er lettere å kunne sammenligne svarene i etterkant. Det gir også mulighet til å spørre mange personer på relativt kort tid (Johannessen et al., 2011).

Selv om det kan hevdes at spørreskjema er objektive og pålitelige, kan det likevel være en utfordring at respondentene kan tolke spørsmålene på ulike måter (Johannessen et al. 2011). For å få svar på vår problemstilling var det viktig at vi utformet spørreskjemaet slik at det belyste problemstillingen. Vi stilte konkrete spørsmål som hang nøye sammen med problemstillingen og teorien vår.

#### **3.5.1 Semistrukturert spørreundersøkelse**

Vi brukte et semistrukturert spørreundersøkelse, som vil si at vi kombinerte faste svaralternativer og mulighet til å kommentere og utdype svarene (Johannessen et al., 2011). I og med at vi oppga svaralternativer på de fleste spørsmålene ble det lettere for respondentene å svare og det gikk raskere å gjennomføre og analysere undersøkelsen. På noen av spørsmålene var det også mulig å krysse av på flere av svaralternativene.

#### **3.5.2 Utvalg ved spørreundersøkelse**

Det var mange flere medarbeidere som ble berørt av endringsprosessen enn ledere, så for å få samlet inn nok svar i henhold til tidsbruk var spørreundersøkelse mest hensiktsmessig. Vi ba vår kontaktperson om å trekke et tilfeldig utvalg av alle medarbeiderne som ble berørt av ordningen. Vi har heller ikke her noen garanti for at utvalget var tilfeldig, men tar

utgangspunkt i det. Vi ønsket å få inn besvarelse fra ca. 40-50 medarbeidere som kom fra ulike avdelinger.

Spørreundersøkelsen inneholdt totalt 21 spørsmål hvor de fleste spørsmålene hadde avkryssing. De hadde en frist på tre uker til å besvare undersøkelsen. Den ble sendt ut til 45 tilfeldig utvalgte kandidater som ble berørt av ordningen, og til sammen fikk vi inn 27 besvarelser som tilsvarer 60 %. En slik svarprosent synes vi er bra. Det var 16 kvinner og 11 menn som svarte.

### **3.5.3 Gjennomføring av spørreskjema**

For å gjennomføre spørreskjema bestemte vi oss for å bruke [www.survio.com/no](http://www.survio.com/no). Dette er et gratis program på internett hvor man enkelt kan lage egne spørreskjema. Det var et greit program for å oss å bruke til dette formålet, det eneste vi trengte å gjøre var å legge inn alle spørsmålene og svaralternativer og så sende ut linken. Når undersøkelsen var avsluttet fikk vi opp diagrammer som var oversiktlige og viste fordelingen på svarene.

Vi ønsket også å preteste spørreundersøkelsen før den ble sendt ut til medarbeiderne. Våre foreldre og kjærester tok undersøkelsen og kom med konstruktiv kritikk som førte til at vi slettet fem spørsmål og kortet ned flere av svaralternativene. Vi håpet at flest mulig ville ta seg tid til å svare. Derfor ønsket vi at det skulle være en konkret og kort spørreundersøkelse, som var lett å forstå og ikke for tidkrevende.

### **3.5.4 Arbeid i etterkant av spørreundersøkelsen**

Når svarfristen var gått ut begynte vi å analysere svarene vi fikk og plukket ut de mest sentrale som skulle vært med i datapresentasjonen. Vi ble overrasket over hvor mange som tok seg tid til å skrive utfyllende svar i spørreskjemaet, noe som ga oss mer detaljert data. Vi så svarene vi fikk opp i mot teorien vi hadde skrevet, og så en klar sammenheng.

### 3.6 Validitet

Validitet dreier seg om dataens relevans, og betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011). Man kan skille mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet er den varianten som egnet seg best i vår forskning. Denne varianten innebærer hvorvidt de fenomener vi undersøker er gode representasjoner i henhold til de konkrete dataene.

Svarene vi fikk ga et godt grunnlag for besvarelse av problemstillingen og vi opplever at spørreskjemaet og intervjuene var relevante. Da vi fikk inn alle svarene så vi at det stemte godt med teori og tidligere forskning. Vi hadde et utvalg på fem ledere som vi intervjuet og 27 medarbeidere som vi sendte ut spørreskjema til. De svarene vi fikk trenger ikke å være representative for alle som er berørt av endringen. Det er langt flere som er berørt av ordningen så dersom vi hadde hatt et større utvalg kunne vi fått bedre data, men dette hadde vi ikke mulighet til med tanke på tidsbegrensningen. Resultatene kunne blitt annerledes dersom vi hadde fått svar fra flere.

### 3.7 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om dataens pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Det handler blant annet om hvor nøyaktige dataene er, hvordan de samles inn og bearbeides.

Hvis vi skal være kritiske til våre data kan vi gjøre som Johannesen et al. (2011), de viser til flere måter å teste hvor pålitelige dataene er. En måte å gjøre dette på er ved å gjennomføre den samme undersøkelsen med de samme informantene med noen ukers mellomrom. Dersom dette viser samme resultat, vil det tyde på høy reliabilitet. Vi kunne også prøvd å gjøre samme undersøkelse på nytt bare med nye informanter for å se om dette ga oss samme resultat. En annen mulighet kunne også være å la andre forskere undersøke det samme som oss for å se om resultatene ble like, dersom resultatet hadde vist det samme ville det være høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011).

På grunn av tidsbegrensninger måtte vi gå ut ifra at dataene er pålitelige. Vi mener at vår data er reliabel på grunnlag av teori og tidligere forskning. Vi kan også reflektere over at det ikke er urimelig at ledere "pynter på sannheten" for å fremstille seg selv og bedriften best mulig.

### 3.8 Oppsummering

Samlet sett sitter vi igjen med en følelse av at vi fikk inn den dataene vi trengte for å kunne besvare vår problemstilling. Det har nok mye med at vi brukte både kvantitativ og kvalitativ metode. Selv om det var krevende å bruke to metoder følte vi at vi fikk mye igjen for det i og med at vi fikk ett mer solid grunnlag for en konklusjon. I ettertid tenker vi på måter vi kunne formulert oss annerledes i spørsmålene for at det skulle vært enklere å sammenligne med teori, spesielt spørsmålene om motstand, men dette er noe vi ikke kan endre i etterkant.

## KAPITTEL 4 - DATAPRESENTASJON

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene vi har samlet inn gjennom intervjuer og spørreundersøkelser for å kunne gi grunnlag til å besvare vår problemstilling om utfordringer, mer bestemt *“Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “Fleksitid”?”*. Vi vil presentere de mest sentrale spørsmålene og begynne med å vise til hvilke resultater intervjuene av lederne ga, og deretter resultatene fra spørreundersøkelsen av medarbeiderne. I og med at vi både hadde intervju og spørreundersøkelse fikk vi med synspunkter fra ulike parter angående utfordringer i endringsprosessen *“Fleksitid”*.

Endringsprosessen gikk ut på å innføre en mer fleksibel ordning for ledere og medarbeidere med timelønn, men også med hensikt å bespare inn unødvendig overtidsbetaling. Westcon har tidligere hatt en ordning hvor man har fått 50 % overtid dersom man har stått utover den opprinnelige arbeidstiden og at man da i tillegg kan gå tidligere fra jobb en annen dag i og med at en har timer til gode. Selvfølgelig har dette vært en gunstig løsning for medarbeiderne som både har fått overtidsbetaling og timer til gode, men for bedriften er ikke denne ordningen lønnsom. Medarbeiderne skulle fremdeles få overtid, dersom det virkelig var overtid, men at det da skulle føres over på fleksitid om man kun ønsket å jobbe inn noen timer.

Ordningsen ble igangsatt 1. januar 2015 selv om det var noen uavklarte problemer, blant annet selve systemet WIN som skulle håndtere den nye ordningen som ikke var fullstendig.

Vi har delt kapitlet inn i to hoveddeler, planleggingsfasen og iverksettingsfasen. Under hver del har vi tatt med overskriftene på de ulike emnene vi har gått gjennom i teorikapitlet, slik at det er mer oversiktlig å se hvilke data som passer til teori.

### 4.1 Planleggingsfasen

Vi vil starte med å presentere data som vi har innhentet angående planleggingsfasen. Her vil vi fremstille data om organisasjonsendring, endringsledelse, utfordringer og kommunikasjon.

#### 4.1.1 Organisasjonsendring

Data som er samlet inn om organisasjonsendringen "fleksitid" er ikke hentet fra intervjuene eller spørreundersøkelsen, men tidligere dokumenter og møter med vår kontaktperson hos Westcon. Her kom det frem at endringsprosessen var en planlagt endring som ble igangsatt av økonomiske grunner.

#### 4.1.2. Endringsledelse

Når vi spurte lederne hva som var hovedmålet med "Fleksitid" kom det frem at det å ha en fleksibel arbeidsdag var noe av hensikten med innføringen, men å få vekk unødvendig overtid og spare penger innad i bedriften var hovedmålet. For å forklare hvordan ordningen fungerte før, sa den ene lederen: *"Folk jobber gjerne to timer lengre på en onsdag for å ta to timer fri på en fredag, og har fått 50 % overtid i tillegg til å ha gått to timer tidligere på fredagen- så det har på en måte vært en slags feil i systemet som nå ledelsen har mer fokus på for å få vekk en del kostnader"*.

På spørsmålet om hvordan de involverte medarbeiderne i prosessen svarte alle lederne at det var lite involvering av medarbeiderne underveis, men at tillitsvalgte og fagforeningene ble involvert, og med det hadde et visst ansvar for å videreformidle informasjonen til medarbeiderne.

Av de lederne vi intervjuet mente alle utenom en leder at de selv var forståelsesfulle og støttende når medarbeiderne møtte på utfordringer eller hadde spørsmål, de sa selv de prøvde å hjelpe og forklare hensikten med innføringen til de som ikke var helt enige i endringen. En av lederne mente han/hun selv hadde mangel på forståelse i starten og at det dermed var vanskelig å opptre forståelsesfullt.

Når vi ser på svarene fra spørreundersøkelsen ser vi hele 44 % mente ledelsen var forståelsesfull og støttende i nokså stor grad eller stor grad, noe som stemmer ganske godt med de svarene ledelsen ga oss. Likevel viser resultatene at 26 % mente ledelsen var

forståelsesfull og støttende i liten grad eller ikke i det hele tatt. De resterende 30 % svarte verken/eller.

Alle lederne var enige om at fleksitid var en ordning de ønsket. Noen av dem hadde hatt denne ordningen før og syntes det var å greit å kunne styre sin egen hverdag mer selv. To av lederne ble ikke berørt av endringen på grunn av fastlønn, men har likevel en fleksibel arbeidsdag.

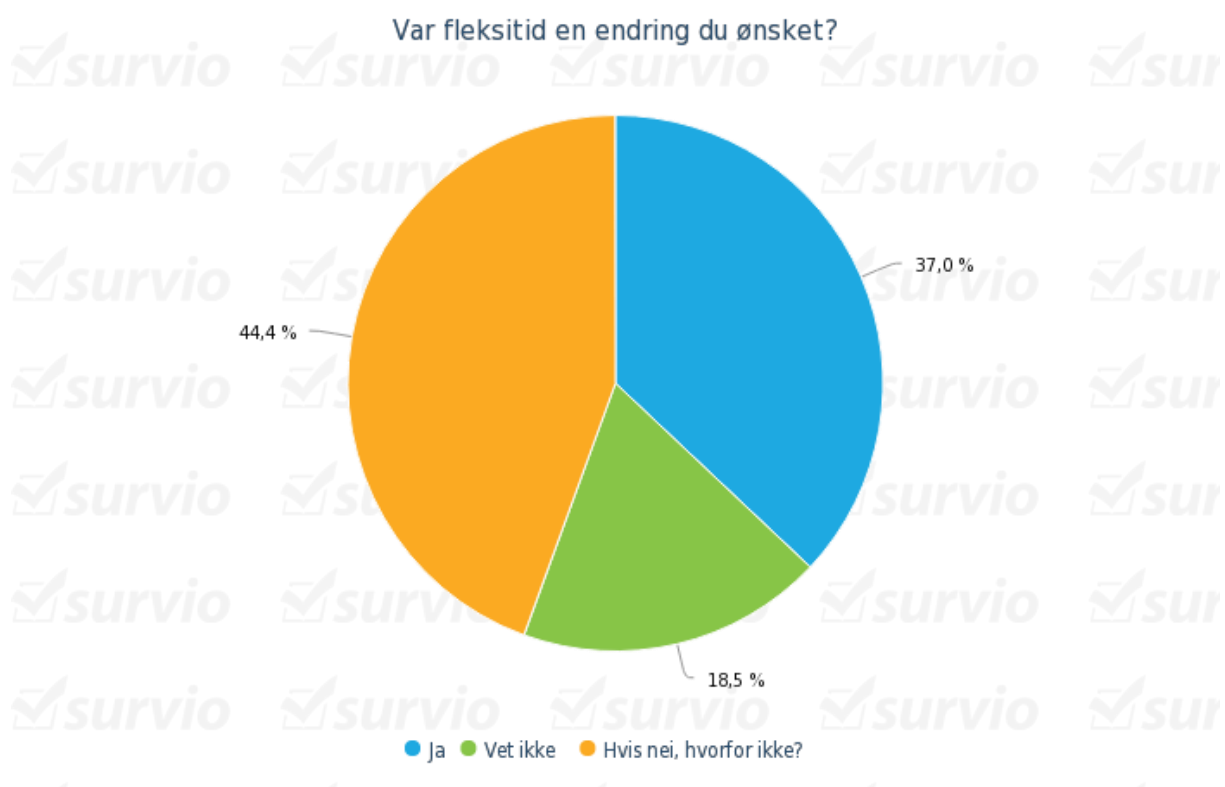


Figure 3 Ønsket endring?

I motsetning til lederne, svarte 44 % av medarbeiderne i undersøkelsen at "Fleksitid" var en endring de ikke ønsket, mens 19 % svarte vet ikke. Ut fra kommentarene ser det ut som den største årsaken var fordi de mistet mye av overtidsbetalingen ved den nye ordningen. Noen mente ordningen som var før fungerte best for deres avdeling og så dermed ikke behovet. En medarbeider kommenterte at Westcon er en organisasjon som endrer seg fra basisorganisasjon til prosjektorganisasjon, noe som fører til at den nye ordningen krever mye mer oppfølging under uforutsigbart prosjektarbeid.

### 4.1.3 utfordringer

Lederne hadde ulike svar da vi spurte dem om hva som var den mest sentrale utfordringen ved endringsprosessen. Forståelse for endringen ble nevnt av flere av lederne.

Medarbeiderne hadde alltid hatt en form for fleksitid ved at de kunne styre mye av arbeidsdagene selv, samtidig som de fikk betalt 50 % overtid. Spesielt en av lederne opplevde at det var utfordrende å få medarbeiderne til å forstå hvorfor dette ble innført og at dette faktisk var det mest rettferdige. Kommunikasjon og mangel på informasjon ble også nevnt som sentrale utfordringer.

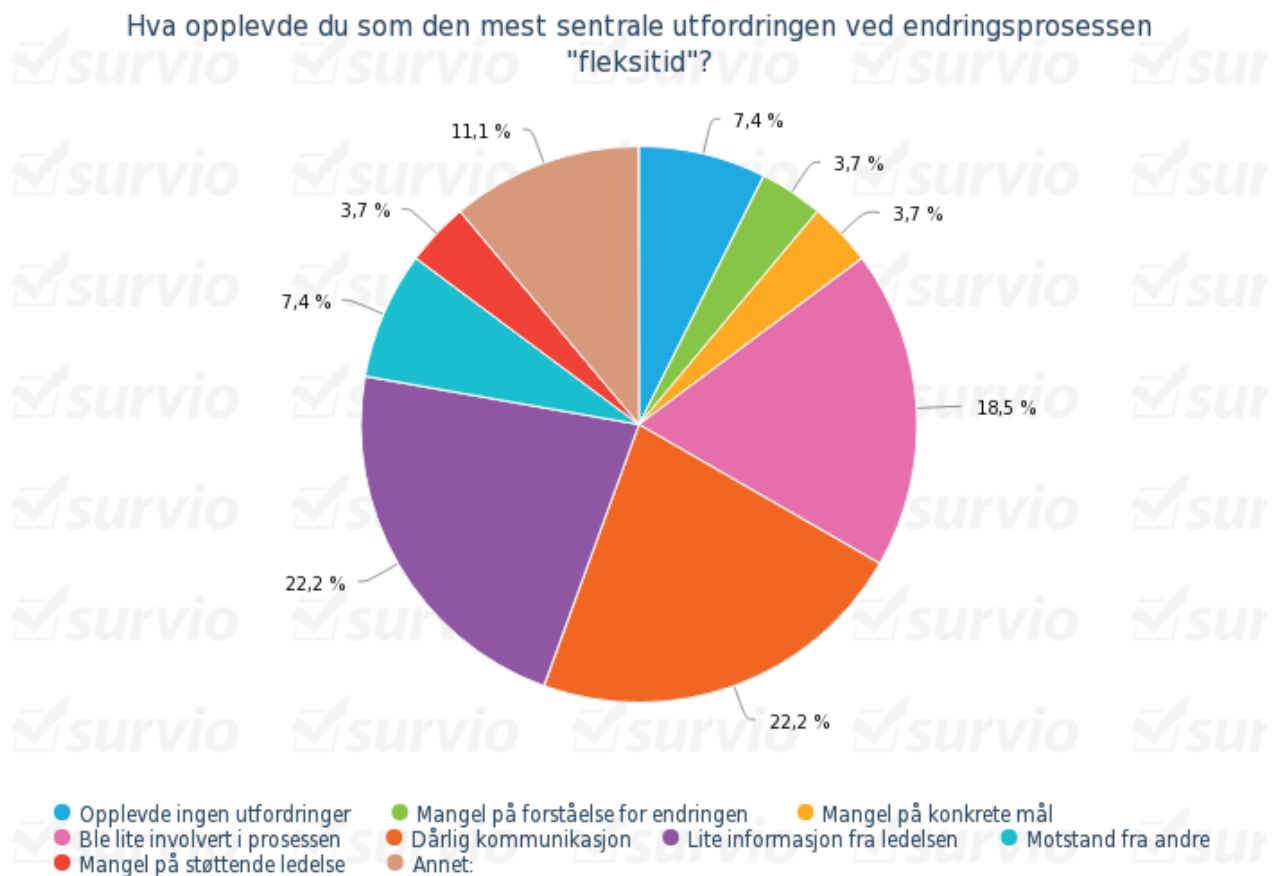


Figure 4 Sentrale utfordringer

Det var blandede resultater fra spørreundersøkelsen om hva som var den mest sentrale utfordringen i endringsprosessen "Fleksitid". Dårlig kommunikasjon og lite informasjon fra ledelsen var det mest fremtredende. Lite involvering kom også frem som en av de mest



sentrale utfordringene i og med at 19 % svarte at de ble lite involvert i prosessen. De hadde også mulighet til å komme med egne kommentarer om de ikke følte noen av alternativene passet, her kom det frem fra flere at systemet WIN var den største utfordringen fordi det ikke var på plass da ordningen ble innført 1. januar 2015.

Også lederne nevnte at datasystemet ikke var på plass tidsnok, noe som førte til at tiden fra planlegging til iverksetting opplevdes som kort, selv om lederne faktisk hadde diskutert denne ordningen i ledergruppen siden 2013 og at den var ferdig allerede tidlig i 2014. Dette var også med på å skape ekstraarbeid for ledere og noen medarbeidere da de ikke kunne få oversikt over timene sine. Selv om avtalen var at dette skulle være klart til 1. januar 2015, var det likevel ikke på plass før 31. januar 2015. Lederne mente derfor at dette var noe som skapte mye frustrasjon i prosessen.

#### **4.1.4 Kommunikasjon**

Det kom frem i intervjuene at lederne informerte medarbeiderne om den nye ordningen gjennom et arrangert møte om "Fleksitid", hvor fagforeningene og tillitsvalgte også deltok. Lederne mente de ga medarbeiderne den nødvendige informasjonen gjennom møtet og ved å linke informasjonen fra møtet til intranettet. Dette ga folk som ikke hadde anledning til å være på møtet mulighet til å se det i etterkant. Noe informasjon ble også sendt ut via mail. Likevel opplevde de at medarbeiderne følte de fikk for lite informasjon, spesielt om hvordan ordningen skulle gjennomføres i praksis, og en av lederne som har vært mye involvert i prosessen sa at de gjerne kunne vært en måned tidligere ute å informert om hvordan ordningen skulle bli.

De fleste medarbeiderne sa de fikk informasjon via et fellesmøte og e-post, men også gjennom intranett og deres nærmeste leder. Flertallet mente likevel at informasjonen ikke var tilstrekkelig nok. Medarbeiderne hadde problemer med å forstå informasjonen om hvordan selve fleksitidsordningen skulle fungere i praksis.

Lederne sa medarbeiderne ikke ble involvert i planleggingsfasen, og mente derfor det ikke var noen kommunikasjonsproblemer her. Spørreundersøkelsen derimot ga indikasjoner på

at det var kommunikasjonsproblemer, hele 56 % svarte i nokså stor grad eller i stor grad. En av medarbeider uttalte: *“Spørsmålene om “Kommunikasjonsproblemer med ledelsen under planlegging og under iverksetting” er for min del irrelevante. Visste lite og ingenting før ordningen var satt i verk, og hadde dermed ingen kommunikasjon.”*

#### **4.1.5 Delkonklusjon planleggingsfasen**

Som sagt var “Fleksitid” en planlagt organisasjonsendring og hovedmålet var å bespare inn unødvendig overtid. Endringslederne hos Westcon involverte ikke medarbeiderne noe særlig i planleggingsfasen, men mente at de var forståelsesfulle og støttende når medarbeiderne møtte på utfordringer. Alle lederne var enige om at “Fleksitid” var en endring de ønsket. Resultatene fra medarbeiderne ga litt andre svar. De følte ikke at ledelsen var særlig forståelsesfulle og hele 44 % mente endringen var uønsket.

Ledernes utfordring i denne fasen så ut til å være å få medarbeiderne til å forstå endringen, mens medarbeiderne mente den mest sentrale utfordringen var dårlig kommunikasjon og lite informasjon fra ledelsen. En grunn til at det oppsto utfordringer var at det nye systemet WIN som skulle håndtere fleksitidsordningen ikke var på plass. Medarbeiderne fikk informasjon gjennom flere ulike kommunikasjonskanaler, likevel mente de at de fikk for lite informasjon. Ledelsen involverte ikke medarbeiderne i planleggingsfasen med hensikt, noe som kan ha ført til at 56 % av medarbeiderne opplevde kommunikasjonsproblemer i planleggingsfasen.

## **4.2 Iverksettingsfasen**

I denne delen av kapitlet skal vi presentere data som hører til iverksettingsfasen. Vi vil ta opp temaene utfordringer, kommunikasjon og motstand.

### **4.2.1 Utfordringer**

Lederne opplevde mest utfordringer når prosessen skulle iverksettes, dette var blant annet på grunn av at systemet ikke var klart. Medarbeiderne fikk mulighet til å krysse av for hvilket

tidspunkt de opplevde mest utfordringer, her kom det frem at 15 % ikke opplevde noen utfordringer, 30 % opplevde utfordringer i planleggingsfasen, 33 % under iverksettingen og 22 % i ettertid.

I intervjuet fikk vi noe ulike svar når vi spurte lederne om de følte ordningen var strukturert og målrettet. Selv om de fleste mente at den var det, var de likevel enige om at det var noe kluss i begynnelsen. Til tross for en litt utfordrende start, mente de stort sett at det kom seg etterhvert. Toppledelsen i Westcon var fast bestemt på at ordningen skulle settes i gang 1. januar 2015, selv om det ikke var klart, dette skapte derfor en del støy. Men det kom også frem at leverandøren av datasystemet også hadde skyld i at ordningen ikke opplevdes som strukturert og målrettet av alle, i og med de ikke fikk det klart til avtalt dato.

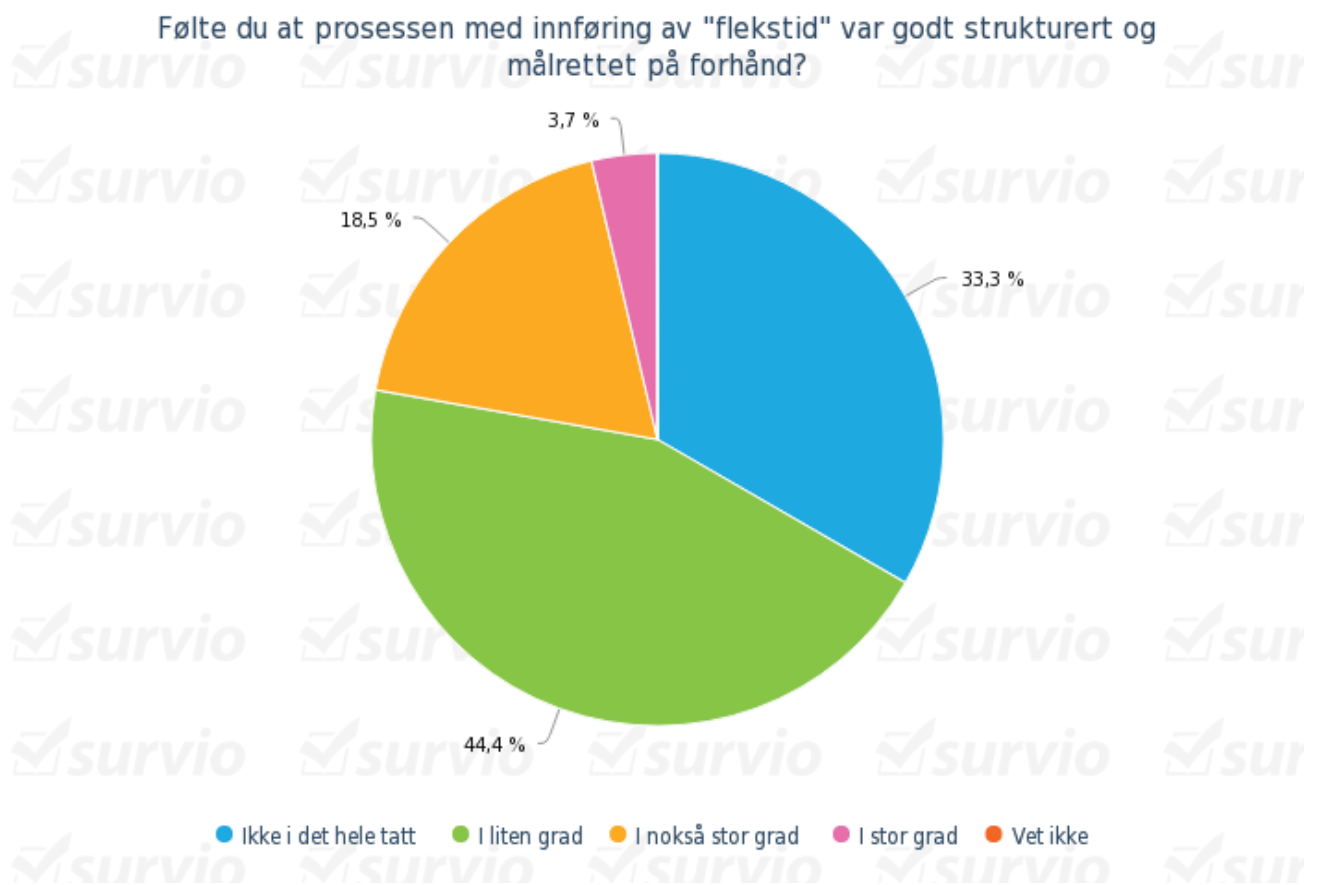


Figure 5 Strukturert og målrettet prosess

Ser vi på svarene fra undersøkelsen derimot kan vi se at 78 % mente at ordningen i liten grad eller ikke i det hele tatt var strukturert og målrettet. Det var kun 4 % av medarbeiderne som mente at ordningen i stor grad var strukturert og målrettet.

Da vi spurte lederne om de opplevde et gap mellom det som ble sagt på forhånd og det som faktisk ble gjort svarte tre av lederne nei. En av lederne var usikker i og med at prosessen ble iverksatt før alt var klart. Den siste lederen mente det var et gap i starten av iverksettingen fordi det ble oppfattet slik at de fortsatt skulle få betalt for de timene over 37,5t per uke, men fant ut etterhvert at dette måtte tas ut i fri siden det ikke ble automatisk overtid lengre.

Det var også mange av medarbeiderne som mente det var et gap mellom det som ble sagt av ledelsen på forhånd og det som faktisk ble gjort. Da vi spurte medarbeiderne om det samme spørsmålet svarte 45 % at de opplevde i nokså stor grad eller i stor grad et gap mellom hva som ble sagt på forhånd og hva som faktisk ble gjort, mens 11 % svarte vet ikke.

#### **4.2.2 Kommunikasjon**

Fire av lederne vi intervjuet ble kontaktet med spørsmål av medarbeiderne etter iverksettingen av den nye ordningen. Ifølge lederne var det mest spørsmål om hvordan den nye ordningen fungerte i praksis, og etter fire måneder var det enda personer som ønsket flere informasjonsmøter med HR. Informantene var enige om at den informasjonen som ble formidlet ikke ble helt forstått av medarbeiderne i begynnelsen, men at det ble ordnet opp i raskt ved å snakke med de som hadde spørsmål.

63 % av medarbeiderne mente informasjonen de fikk om "Fleksitid" ikke var tilstrekkelig i det hele tatt eller i liten grad. Flere av de som mente informasjonen ikke var tilstrekkelig tok kontakt med sin nærmeste leder, men fikk dårlig respons eller mente at lederen ikke hadde nok informasjon selv til å være til hjelp.

Rutinene på hvordan de skulle håndtere den nye ordningen var ikke blitt godt nok kommunisert før den ble iverksatt ifølge lederne, de mente derfor det var mest kommunikasjonsproblemer i iverksettingsfasen. I ett av intervjuene ble det påpekt at man av

og til bare bør sette i gang prosessen og finne ut hva som ikke fungerer, slik at man heller kan justere seg inn etterhvert.

Når vi spurte medarbeiderne om de hadde kommunikasjonsproblemer med ledelsen under iverksettingsfasen så svarte hele 59 % at de hadde hatt kommunikasjonsproblemer i nokså stor grad eller i stor grad.

### **4.2.3 Motstand**

Da vi spurte lederne om de opplevde noen form for motstand fra medarbeiderne fikk vi ulike svar. En av lederne svarte: *“Ja, alt nytt er jo livsfarlig, he-he.”* Noen av lederne opplevde spesielt motstand fra ingeniørene og de som har vært vant til at alt arbeid er overtid uansett. En annen leder mente det ikke var noe særlig form for motstand, kun at ikke alle forstod helt hvordan de skulle registrere timer og overtid. En leder mente også medarbeiderne kun var skeptiske til at bedriften skulle «styre» deres fritid og arbeidstid, altså påtvinge dem til å ta fri dersom de hadde jobbet for mange timer.

På spørsmålet om hvordan motstand kom til syne under endringsprosessen svarte lederne at den ytret seg gjennom kommentarer og synlig usikkerhet ved at medarbeidere ikke visste hva som skulle skje videre. Det ble påpekt at det ikke hadde vært noen form for ødeleggelse av den nye ordningen.

Alle fem lederne svarte de opplevde en form for dobbeltarbeid/ekstraarbeid i endringsprosessen. Det oppsto på grunn av systemet WIN som skulle håndtere fleksitidsordningen. I begynnelsen ble overtiden automatisk overført på fleksitid, slik at de på lønnsavdelingen og timekontroll-avdelingen måtte gå inn å ordne dette manuelt, noe som førte til mange mailer frem og tilbake.

Da vi spurte om medarbeidernes reaksjoner til den nye ordningen var det 15 % som svarte at de viste manglende interesse og var verken positiv eller negativ til endringen. Like mange sa de hadde en negativ oppfatning og holdning og uttrykte sine sterke synspunkter via samtaler med kolleger eller i sosiale medier. De resterende 70 % viste ikke til noen av alternativene.

Ved innføringen av fleksitid var det 26 % som svarte de var uenige i endringen, i motsetning var det 30 % som var enige. Hele 37 % svarte på at de hadde tapt personlige goder etter innføringen av fleksitid, mens 15 % hadde opplevd gevinst av personlige goder. Noe annet som skilte seg ut var at 19 % opplevde ekstraarbeid og dobbeltarbeid. En person krysset av for tap av sosiale relasjoner.

#### **4.2.4 Delkonklusjon iverksettingsfasen**

Det vi kan se ut fra dataene vi har samlet inn om iverksettingsfasen var at lederne var enige i at informasjonen ikke ble godt nok forstått av medarbeiderne i starten, noe som førte til at lederne ble kontaktet med spørsmål om uklarheter i etterkant av iverksettingen. Både lederne og medarbeiderne var enige i at det var store kommunikasjonsproblemer. Lederne mente det var mer kommunikasjonsproblemer i iverksettingsfasen enn i planleggingsfasen, og hele 59 % av medarbeiderne svarte at de opplevde kommunikasjonsproblemer i nokså stor grad eller i stor grad.

Lederne mente at når endringen skulle iverksettes ble det utfordrende i og med at datasystemet ikke var helt klart, men at de likevel opplevde ordningen som strukturert og målrettet. Medarbeiderne derimot var uenige, 78 % mente ordningen i liten grad eller ikke i det hele tatt var strukturert og målrettet. Angående gap var ledelsen nærmest enstemmig i at det ikke var noe gap mellom det de sa på forhånd og det som faktisk ble gjort.

Medarbeiderne på en annen side opplevde i større grad et gap mellom det ledelsen sa og det som ble gjort.

De fleste lederne opplevde en eller annen form for motstand blant medarbeiderne, noe som kom til syne gjennom kommentarer og usikkerhet. Det kom også frem at lederne opplevde dobbeltarbeid i forbindelse med endringsprosessen. Flere av medarbeiderne viste manglende interesse og var verken positiv eller negativ til endringen. Mange hadde også en negativ holdning til endringen. Til slutt viste resultatene oss at 26 % var uenige i endringen og 37% mente de hadde tapt personlige goder som følge av endringsprosessen.

## KAPITTEL 5 - ANALYSE/DRØFTING

I dette kapittelet vil vi prøve å besvare vår problemstilling “*Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “Fleksitid”?*” ved å drøfte resultatene vi har kommet frem til i vår studie ut fra teori og forskning som vi har presentert i kapittel 2. Vi vil se om det er sammenheng mellom teori og virkelighet i denne prosessen. Vi har delt drøftingen inn i to hoveddeler, planleggingsfasen og iverksettingsfasen. Vi har brukt tilsvarende overskrifter som vårt teorikapittel for å gjøre det lettere å forstå hvilken teori vi sammenligner med.

### 5.1 Planleggingsfasen

I denne delen skal vi drøfte resultatene våre fra intervjuene og spørreundersøkelsen i forhold til planleggingsfasen. I denne delen av endringsprosessen ble medarbeiderne informert om endringen, og lederne fokuserte på hvordan de skulle informere medarbeiderne og hvordan endringen skulle iverksettes.

#### 5.1.1 Organisasjonsendring

Vi kan si at Westons endringsprosess var en organisasjonsendring ut i fra hvordan Hennestad et al. (2014) forklarer en organisasjonsendring, “Fleksitid” var en ny idé og handling.

Intervjuene ga informasjon om at endringen ble iverksatt av økonomiske grunner, så de ble for eksempel ikke presset til å foreta endringen på grunn av omgivelsene.

Denne endringsprosessen er i følge teori av Jacobsen (2012) en planlagt endring i og med at flere i organisasjonen, spesielt toppledelsen oppfattet at alt ikke var slik det burde være.

Dette ble også forklart i intervjuene.

#### 5.1.2 Endringsledelse

Jacobsen (2012) forklarer at en sentral utfordring i endringsprosesser er å få medarbeiderne til å forstå og bli enige i endringsforslaget. Dette kommer godt frem som en sentral utfordring i Westcons endringsprosess også.

Toppleidelsen i Westcon hadde hovedansvaret for endringen. Westcons HR-avdeling og de to fagforeningene vi intervjuet spilte en viktig rolle i endringsledelsen, men det var også flere ledere involvert i prosessen.

Hennestad et al. (2014) viser til teori om at forandring sjelden fryder. Dette kan vi se igjen fra resultatene våre ved at hele 44 % svarte at det var en endring var uønsket. Endringer blir ofte møtt med motstand og avvisning, dermed forutsetter ledelse av endringsprosesser å ha forståelse for hva som kan oppstå som utfordringer (Hennestad et al., 2014). Dette skal vi se nærmere på videre i kapitlet.

### **5.1.3 Utfordringer**

Ut i fra teorien kan det tolkes som om "Fleksitid" var en lineær endringsprosess i likhet med Lewins kraftfeltmodell, ved at lederne planla fasene på forhånd (Jacobsen 2012). Lineære prosesser kan gi positive effekter ved at fasene er nøye planlagt på forhånd, noe ledelsen i Westcon brukte tid på. På en annen side mener Jacobsen (2012) at mange tenker for lineært, noe som kan føre til problemer når utforutsette hendelser oppstår. Dette kan vi se opp mot den uforutsette hendelsen hvor WIN ikke var ferdigstilt i tide, noe som skapte problemer. Sykliske fasemodeller fordrer underveisforståelse, noe som kunne skapt et bedre utgangspunkt for den ønskede endringen.

I følge Jacobsen (2012) kan sentrale utfordringer i planleggingsfasen være å skape forståelse for endringen blant medarbeiderne. Han hevder at det er viktig at det ikke bare er lederne som ser at en endring er nødvendig, men at også medarbeiderne erkjenner det. Den organisasjonsforståelsen som legges til grunn blir sentral for hvilke endringsutfordringer vi "ser".

Jacobsen (2012) påpeker også at det er i fasene før endringen iverksettes at det gjerne oppstår mest utfordringer i og med at det legges så mye vekt på disse fasene. Lederne bør derfor skape et klima for endring, slik at de involverte ser endringen som viktig, riktig og god. I lys av resultatene kom det frem etter intervjudelen at flere av lederne synes forståelse for endringen var den største utfordringen. Noe av grunnen til dette kan være at



medarbeiderne ikke forstod hvorfor "Fleksitid" ble innført i og med at de alltid hadde hatt en form for fleksibel arbeidstid ved at de kunne styre mye av arbeidsdagene selv. Da vi spurte medarbeiderne om det samme spørsmålet ble det også her nevnt at mangel på forståelse var en sentral utfordring.

Resultatene ga indikasjoner på at endringen var *viktig* for organisasjonen ved at de måtte unngå unødvendig kostnadsbruk, flere av medarbeiderne mente derimot at endringen var unødvendig. Endringen førte til en løsning på organisasjonens problem og kan dermed sies å være *riktig*, selv om tiltaket for endringen ikke virket overbevisende ovenfor medarbeiderne. Det virket som en utfordring for ledelsen å få medarbeiderne til å oppleve endringen som *god*. Resultatene viser at endringen var *god* for organisasjonen på grunn av kostnadsbesparing, men nødvendigvis ikke for medarbeiderne som påsto de hadde en bedre ordning før.

Hele 30 % av medarbeiderne svarte at de opplevde utfordringer i planleggingsfasen. Kommunikasjon og mangel på informasjon var de mest sentrale utfordringene som ble nevnt i forbindelse med både intervjuene og spørreundersøkelsen. Dette er også noe vi kan kjenne igjen fra teorien. Jacobsen (2012) viser til at den kommunikasjonskanalen man velger kan være avgjørende i forhold til hvordan medarbeiderne forstår informasjonen. Det kan være vanskelig for en leder å finne ut hvordan informasjonen skal viderefremmes til medarbeiderne. Dersom dette ikke fungerer kan det igjen føre til at medarbeiderne ikke oppnår forståelse for endringen.

#### **5.1.3.1 Delkonklusjon utfordringer**

Vi kan konkludere med at forståelse for endringen, mangel på informasjon og kommunikasjon er sentrale utfordringer også i praksis. Det er viktig at lederne skaper forståelse for endringen tidlig i og med at man gjerne møter mange utfordringer i den første fasen, noe som også kom frem i spørreundersøkelsen vi utførte.

#### 5.1.4 Kommunikasjon

Teorien til Kongsvik (2006) viser til at det er en viktig sammenheng mellom endring og kommunikasjon, fordi ulike endringer krever ulike kommunikasjonsstrategier. Kongsvik (2006) sier at formidlingsmodellens hensikt er å overbevise en motpart med et budskap via enveiskommunikasjon. Formidlingsmodellen kan skje raskt og effektivt, og den betrakter kommunikasjon som formidling av informasjon. Kretsløpsmodellen er derimot en toveiskommunikasjonsprosess, hvor partene bytter på hvem som er mottakeren og senderen. Utfordringen ved denne modellen er at den er mer tidskrevende.

I intervjuene med lederne kom det frem at medarbeiderne ble informert om endringsprosessen via møte, informasjon på intranett og mail. Dette kan tyde på bruk av formidlingsmodellen. I etterkant kom medarbeidere å snakket med lederne personlig eller via telefon, da fikk de spurt om ting de lurte på og hadde samtaler hvor medarbeiderne og lederne byttet på å være sender og mottaker. Dette kan vise til bruk av kretsløpsmodellen.

Karlsen (2013) påpeker at vi ofte tar lettere til oss ting som samsvarer med interessene og verdiene våre. Han sier også at støy kan oppstå under en kommunikasjonsprosess. For å forhindre støy er det viktig å ha et klart mål med hva du vil få frem, og at en kontrollerer at mottakeren har forstått budskapet.

I datapresentasjonen kom det frem at 55 % av medarbeiderne mente det var kommunikasjonsproblemer i planleggingsfasen. Det at hele 63 % av medarbeiderne mente informasjonen de fikk angående ordningen var tilstrekkelig i liten grad eller ikke tilstrekkelig i det hele tatt, kan ha vært en årsak til dette. Det kom også frem at noen ikke visste om ordningen før den var igangsatt. I intervjuene med lederne kom det frem at medarbeiderne ikke virket interesserte i den nye ordningen.

Det vi også så i spørreundersøkelsen var at de fleste av medarbeiderne mente at "Fleksitid" var en endring de ikke ønsket, dette kan vise til teorien til Karlsen (2013) om at vi tar til oss kommunikasjon bedre om det er innenfor vår interesse. Medarbeiderne kunne ta kontakt

med ledelsen etter informasjonen var gitt, og lederne fikk da kontrollert hvor godt de hadde forstått budskapet.

#### **5.1.4.1 Delkonklusjon kommunikasjon**

Vi kan antyde med bakgrunn av Karlsen (2013) sin teori, at kommunikasjon kan fungere bedre mellom ledere og medarbeidere i en endringsprosess dersom det er en endring medarbeiderne ønsker og interesserer seg for. Vi kan også konkludere med at kretsløpsmodellen kan egne seg best for å viderefordre informasjon, fordi det kan være vanskeligere å fange opp informasjon gjennom formidlingsmodellen.

## **5.2 Iverksettingsfasen**

I denne delen ønsker vi å drøfte resultatene fra intervjuene og spørreundersøkelsen i forhold til iverksettingsfasen. I denne fasen kan det gjerne oppstå flere utfordringer enn i planleggingsfasen fordi nå skal endringen faktisk bli til realitet.

### **5.2.1 Utfordringer**

Stensaker (2004) viser til at kommunikasjon også er en sentral utfordring under iverksettingen. Ledelsen mener gjerne de har gitt god informasjon, men opplever likevel at medarbeiderne har lite kunnskap om endringen. Dette ser vi også i våre resultater ved at flere ledere mente medarbeiderne ikke forstod hvorfor de skulle innføre "Fleksitid". Som nevnt tidligere fikk medarbeiderne informasjon gjennom et fellesmøte, i tillegg til at det ble lagt ut link på intranett slik at alle skulle ha mulighet til å få tak i informasjon dersom de ønsket. Dette viser at lederne hadde lagt opp til at medarbeiderne hadde tilgang til informasjon, men at flere medarbeidere likevel ikke hadde forståelse for endringen. En årsaksforklaring på dette kan muligens være vår begrenset kognitive kapasitet.

Dersom informasjonen er dårlig strukturert og målrettet kan det være en utfordring i iverksettingsfasen (Stensaker, 2004). Det er viktig å gi nok informasjon for å redusere usikkerhet, men at man også er forsiktig med å ikke gi for mye. Ut i fra de resultatene vi fikk var det litt forskjellige svar, men flere mente ordningen ikke var strukturert og målrettet fra

begynnelsen av. Det at systemet ikke var klart og at de gjerne kunne vært litt tidligere ute med informasjonen er nok mye av grunnen til dette. Likevel kan dette være en grunn til at 33 % av medarbeiderne svarte at de opplevde mest utfordringer under iverksettingen.

Stensaker (2004) nevner også at det kan være et gap mellom det som blir sagt og det som blir gjort. Kun en av lederne opplevde et gap mellom det som ble sagt på forhånd og det som faktisk ble gjort. Vi kan ikke vite om det faktisk var et gap på bakgrunn av at den ene lederen hadde oppfattet retningslinjene på en annen måte. Vi må også ta høyde for at det kan være denne personen har misforstått. Likevel kan det at minst en person har misforstått også være med på å underbygge det at flere mente informasjonen og ordningen var dårlig strukturert og målrettet.

Da vi spurte medarbeiderne om det samme fikk vi litt varierte svar. Selv om 37 % sa de i liten grad opplevde et gap, var det hele 45 % som svarte at de opplevde et gap i nokså stor grad eller i stor grad. Dette kan henge sammen med at de har ulike oppfatninger av informasjonen og at de ikke forstår den nye logikken.

#### **5.2.1.1 Delkonklusjon utfordringer**

For å oppsummere kan vi si at kommunikasjon var en sentral utfordring under iverksettingen av "Fleksitid". Vi kan også se at noen av utfordringene til Westcon i denne fasen kan skyldes at endringen ikke var godt nok strukturert og målrettet, og at en stor del av medarbeiderne opplevde et gap mellom det som ble sagt på forhånd og det som faktisk ble gjort.

### **5.2.2 Kommunikasjon**

Kongsvik (2006) sier at behovet for kommunikasjon i endringsprosesser varierer, noen har behov for mer enn andre. Derfor er det viktig at lederne tilpasser dette etter behov. Karlsen (2013) snakker om enveis -og toveiskommunikasjon. Enveiskommunikasjon blir brukt når en skal gi en ordre, og er hurtig fordi den krever ingen tid for tilbakemelding.

Toveiskommunikasjon er langsommere, fordi den krever tid for tilbakemelding. Den sistnevnte kommunikasjonsmetoden er mer nøyaktig.

Vi ser i resultatene fra spørreundersøkelsen at 59 % av medarbeiderne mente det var kommunikasjonsproblemer i nokså stor eller stor grad i iverksettingsfasen. Dette kan vise til Jacobsens (2012) teori om at det ikke er nok å bare formidle budskapet muntlig og skriftlig, men at endringslederne må vise viktigheten av budskapet gjennom handling. Det kan være at endringsledelsen ikke har formidlet budskapet godt nok gjennom handling.

I følge dataene våre fra spørreundersøkelsen kom medarbeiderne direkte til lederne med spørsmål om endringen. Når vi spurte lederne om medarbeiderne kontaktet dem for å få mer informasjon svarte de fleste at de ble kontaktet. Det kom frem et eksempel i et av intervjuene på noe som ikke ble kommunisert godt nok, den ene lederen nevnte: *“Det er manglede rutiner på hvordan de skal håndtere, det er ikke kommunisert godt nok”*. Dette stemmer overens med et svar vi fikk i spørreundersøkelsen hvor en av medarbeiderne svarte: *“Misforståelser på hvordan vi førte timer og om hvem som skulle godkjenne de timene du jobbet overtid”*.

Jacobsen (2012) forklarer at hvis en skal få til en endring kreves det endring i atferd. Dersom lederne ønsket at medarbeiderne skulle endre atferd burde de gjerne gjøre det selv først. Ettersom flere av endringslederne hadde fast lønn og ikke ble påvirket av endringen, trengte de dermed ikke å endre seg. Dette mener vi muligens kan være en årsaksforklaring på hvorfor noen av lederne synes det var vanskelig å svare på spørsmål fra medarbeiderne.

#### **5.2.2.1 Delkonklusjon kommunikasjon**

Vi kan ut i fra drøftingen konkludere med hensyn til teorien til Kongsvik (2006) og Jacobsen (2012) at ansatte fanger opp informasjon forskjellig, og at det derfor trengs ulik mengde kommunikasjon. Lederne hadde problem med å få medarbeiderne til å forstå ordningen i praksis som muligens kan forklares ved at noen ikke trengte å endre seg selv.

### **5.2.3 Motstand**

Som tidligere beskrevet kan motstand mot endring forklares gjennom fire faser (Jacobsen, 2012). Fase 1 er den vanligste formen for motstand, mens fase fire er den mest motstridende.

Ut fra vår spørreundersøkelse kan det se ut til at 15 % av medarbeiderne befant seg i fase 1, som vil si at personene er likegyldige til endringen. Jacobsen (2012) sier at denne typen motstand er vanlig når endringen kommer raskt og uventet fra ledelsen og med kort tidshorisont, noe som stemmer overens med det som kom frem i intervjuene og spørreundersøkelsen.

Videre kunne vi se at ca. 15 % befant seg mellom fase 2 og 3, som vil si at de hadde en negativ oppfatning og holdning til endringen og at de gjerne uttrykte sine sterke synspunkter gjennom samtaler med kolleger eller på sosiale medier. De resterende 70 % som deltok svarte ingen av delene, noe som muligens kan tolkes som at de ikke viste noe tegn til motstand mot den nye ordningen.

Ut fra intervjuene av lederne kan det se ut til at noen av medarbeiderne befant seg mellom fase 1 og 2 ved å vise at de var usikre på hva som skulle skje, og at de kom med kommentarer mot endringen til ledelsen. Lederne fikk frem i intervjuene at det ikke var noen som prøvde å forhindre at endringen ble igangsatt så ut fra de dataene vi har kan det tolkes som at ingen av medarbeiderne befant seg i fase 4.

#### **5.2.3.1 Årsaker til drivkrefter og motkrefter**

Sett i lys av Jacobsens (2012) teori om årsaker til drivkrefter og motkrefter mot endringer ønsker vi å drøfte resultatene fra intervjuene og spørreundersøkelsen. Han viser også til disse begrepene som to ytterpunkter på en skala i stedet for to separate fenomener. I spørreundersøkelsen spurte vi om fem av Jacobsens (2012) årsaker til motstand mot endring for å sjekke om disse faktorene var relevante utfordringer i Westcons endringsprosess. Dette spørsmålet inneholdt 11 svaralternativer hvor de kunne krysse av for flere av alternativene. Her var hensikten å gjøre som Jacobsen (2012) sier ved å ikke se på drivkreftene og motkreftene som to separate fenomener.

Faktoren med høyest svarprosent fra undersøkelsen var "tap av personlige goder" etter innføringen av fleksitid. Jacobsen (2012) forklarer at når nye endringer trer i kraft resulterer det ofte i tap, noe som stemte overens med denne endringsprosessen i og med at ansatte mistet en god del av sin overtidsbetaling. I motsetning var det 15 % som opplevde gevinst av

personlige goder etter innføringen av "Fleksitid". Jacobsen (2012) forklarer at en faktor som kan gi gevinst er ved å få bedre arbeidsforhold, noe som stemmer overens med denne endringen ved at de fikk en mer fleksibel arbeidstid. Likevel var motkreftene sterkere enn drivkreftene.

En viktig årsak til motstand er i følge Jacobsen (2012) det å være faglig uenig i endringer. Våre resultater fra spørreundersøkelsen ga indikasjoner på at det var blandede meninger om fleksitidsordningen. Dette kan skyldes enkeltindividets personlighet, sosiale relasjoner eller forhold mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Det var 26 % av medarbeiderne som var uenige i endringen, ut fra kommentarene vi har fått kan dette muligens forklares ved tapet av overtid og at de mente de hadde en fleksibel arbeidsdag fra før av.

I følge Jacobsen (2012) kan det oppstå uenighet om det virkelig er behov for endringen, noe flere av lederne kommenterte. En medarbeider som var uenig ved endringen kommenterte: *"Vi hadde en ordning som fungerte bra for oss i vår avdeling allerede"*. Det var derimot flere som sa seg faglig enige ved endringen, hele 30 %. Det kan dermed her se ut til at drivkreftene var sterkere enn motkreftene.

I endringsprosesser må man ofte regne med en god del dobbeltarbeid eller ekstraarbeid i overgangen fra "det gamle" til "det nye" (Jacobsen, 2012). Når det kreves en ekstra innsats i en periode som fører til at man blir presset kan det oppstå motstand. Av medarbeiderne var det 19 % som opplevde dobbeltarbeid under innføringen av ordningen. Alle lederne vi intervjuet svarte at de opplevde en form for dobbeltarbeid i endringsprosessen. Ut fra kommentarene fra både lederne og medarbeiderne kan vi påstå at dette var på grunn av det nye systemet WIN og føring av timer på egenhånd.

Svarene fra spørsmålet om tap eller gevinst av sosiale relasjoner så ikke ut til å være særlig relevant for denne endringsprosessen. Det var kun en person som krysset av for tap av sosiale relasjoner, og null avkryssinger for gevinst av sosiale relasjoner. Dette er mer vanlig i endringer hvor det er snakk om nedbemanning og omorganisering. Det var ingen kommentar på hvorfor denne personen opplevde tap av sosiale relasjoner, men det kan muligens være på grunn av personer som har tatt i bruk fleksitidsordningen og jobber til

andre tider enn før. Det kan også ha blitt noe dårligere sosialt miljø mellom ansatte på grunn av uenigheter rundt "Fleksitid", eller tap av goder.

En annen motstandsfaktor vi samlet inn resultater på var om det oppsto nye arbeidsoppgaver eller arbeidsmetoder etter innføringen av "Fleksitid". I følge Jacobsen (2012) resulterer ofte endringsprosesser i nye arbeidsmetoder. For noen kan dette oppleves som en trussel mot å miste sin identitet, ved at de frykter å miste noe de har investert mye tid og følelser i. Dette så ikke ut til å være en stor faktor i denne endringsprosessen, det var kun 11 % av medarbeiderne som krysset av for nye arbeidsoppgaver eller metoder. Om dette opplevdes som en trussel mot å miste identitet har vi ikke samlet inn data på.

Av de 11 alternativene vi hadde var det 19 % som svarte at de ikke kjente seg igjen av noen av de foreslåtte alternativene. Dette kan tolkes som at de ikke opplevde endringsprosessen som særlig utfordrende eller motstridende.

#### **5.2.3.2 Åpen og skjult motstand:**

Hennestad et al. (2014) skiller mellom åpen og skjult motstand. I undersøkelsen måtte vi ta hensyn til at noen av medarbeidere kunne holde sin motstand skjult for lederne. Ut fra intervjuene hadde lederne blandede oppfatninger på om de opplevde motstand fra medarbeiderne. Den ene lederen svarte: "Ja, alt nytt er jo livsfarlig, he-he". Derimot mente en annen leder at det ikke var noe særlig form for motstand, kun at ikke alle forstod helt hvordan de skulle registrere timer og overtid. Dette kan muligens forklares ut fra åpen og skjult motstand. Tegn på åpen motstand fikk vi data på fra både lederne og medarbeiderne, dette håndterte ledelsen med diskusjoner og argumenter. Den skjulte motstanden er derimot ikke enkel å oppdage i og med at folk trekker seg bort.

#### **5.2.3.3 Delkonklusjon motstand**

Ut fra våre resultater konkluderer vi med at drivkreftene virker sterkere enn motkreftene for "Fleksitid" ut i fra motstandsårsakene. Selv om undersøkelsen ga indikasjoner fra både lederne og medarbeiderne om at det fantes motkrefter mot endringen, var flertallet forståelsesfulle for endringen og viste ikke særlig motstand.



Hvilken endelig konklusjon som kan trekkes ut fra denne drøftingen vil vi legge frem i neste kapittel.

## KAPITTEL 6 - KONKLUSJON

*“Hva fremstår som sentrale utfordringer i endringsprosessen “Fleksitid”?”*

Ettersom vi nå har lagt frem teori, presentert innsamlet data fra intervju og spørreundersøkelse og drøftet dette mener vi å kunne trekke følgende konklusjon fra planleggingsfasen og iverksettingsfasen:

Ut fra intervjuene vil vi konkludere med at den mest sentrale utfordringen i planleggingsfasen for lederne var å skape forståelse for endringen blant medarbeiderne. Dette ser ut til å kunne forklares på bakgrunn av at medarbeiderne syntes den ordningen de hadde før var bedre, og at den nye ordningen dermed var uønsket av mange.

Ut fra dataene vi fikk i spørreundersøkelsen fra medarbeiderne kan vi konkludere med at de mest sentrale utfordringene i planleggingsfasen var dårlig kommunikasjon og lite informasjon fra ledelsen. Like etter kom lite involvering i prosessen. Dette kan muligens forklares ut fra at lederne ikke inkluderte dem i planleggingsfasen og at ordningen ble igangsatt før selve programmet WIN var ferdigstilt.

Det kom sterkt frem i spørreundersøkelsen at det var kommunikasjonsproblemer og lite informasjon i planleggingsfasen. Dette kan skyldes at mange medarbeidere ikke ønsket endringen, og derfor ikke tok til seg informasjonen like bra som de kunne gjort om den var ønsket.

I iverksettingsfasen kan vi konkludere med kommunikasjon var den mest sentrale utfordringen. Dette var noe som kom frem både gjennom intervjuene av lederne og spørreundersøkelsen blant medarbeiderne. Et viktig poeng er at lederne og medarbeiderne var enige i at kommunikasjonsproblemene var mer fremtredende i iverksettingsfasen. En forklaring på dette kan være at de fleste medarbeiderne mente ordningen var lite strukturert og målrettet, og at de opplevde et gap mellom det ledelsen sa på forhånd og det som faktisk ble gjort.

Motstand er også noe vi kan konkludere med at var en utfordring i endringsprosessen. Selv om det var motstand, var likevel drivkreftene sterkere enn motkreftene i denne endringsprosessen. Det kan dermed se ut til at Westcons ledere klarte å etablere den ønskede organisasjonsvirkelighet med forståelse fra medarbeiderne til slutt.

Vi kan dermed konkludere med at "Fleksitid" hadde mange utfordringer, og at disse utfordringene står i tråd med hva teorien sier er vanlige utfordringer i endringsprosesser.

Ut fra vår konklusjon ville vi anbefalt Westcon å inkludere medarbeidere mer før iverksettingsfasen for å få flere innspill og forsikre seg om at endringen var forstått. Bruk av sykliske fasemodeller kan også være en anbefaling til neste endringsprosess, for å være mer forberedt på uforutsette hendelser.

Vi har forstått det slik at det er en del utenlandske arbeidere som arbeider på Westcon, det kunne derfor vært interessant å hatt med dette i forskningen vår og sett om språk og kultur var en sentral utfordring i endringsprosessen. Dette kunne vært interessant å undersøke grundigere ved en senere anledning.

## Litteraturliste

Arbeidstilsynet (u.å.). *Fleksitid*. Hentet 4. februar fra

[http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78159#Hva er fleksibel arbeidstid](http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78159#Hva%20er%20fleksibel%20arbeidstid)

Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, O. T. (2014, 22. mai). *Organisasjon*. Hentet fra <https://snl.no/organisasjon>

Brinkmann, S., Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bø, T. P. (2004). *Hver tredje har fleksibel arbeidstid*. Hentet fra

<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hver-tredje-har-fleksibel-arbeidstid>

Christoffersen, L., Johannessen, A., Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Definisjoner. (u.å.). *Kommunikasjon definisjon*. Hentet 28. april 2015 fra

<http://definisjoner.no/kommunikasjon>

Egge-Hoveid, K. (2012, 09. oktober). *Friere fredag for de fleste?* Hentet fra

<http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/friere-fredag-for-de-fleste>

Fellesforbundet. (u.å.). *Hva er en fagforening?* Hentet 10. februar 2015 fra

<http://www.fellesforbundet.no/Lonns--og-arbeidsvilkar/Lonns-og-arbeidsvilkar-i-Norge/Hva-er-Fellesforbundet/Hva-er-en-fagforening/>

Grønnhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen:

Fagbokforlaget

Hennestad, B. W. (2009). *Endringsledelse i en endrings situasjon – en liminell utfordring*. Magma nr. 1.

Hennestad, W. B., Revang, Ø., Strønen, H. F. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Karlsen, T. (2013). *Kommunikasjon - målstyrt samarbeid og informasjon*. Oslo: Gyldendal undervisning.

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akdameisk.

Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. Hentet fra <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press.

Langedrag, B. (2009). "Tidsklemma" - en konsekvens av det "nye". (Mastergradsoppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/135438/Masteroppgave%20Birgitte%20Langedrag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rognsaa, A. (2003). *Prosjektoppgaven – krav til utforming* 2. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

Sletten, T. og Aass, K. (2008). *Kommunikasjon i endringsprosesser: en studie av en endringsprosess i SAS*. (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <http://www.bi.edu/PageFiles/139283/Kommunikasjon%20i%20endringsprosesser%20-En%20studie%20av%20en%20endringsprosess%20i%20SAS.pdf>

Stensaker, I. G., Falkenberg, J. og Grønhaug, K. (2004). *Iverksetting av endring: fra mange meninger til koordinert handling*. *Magma* nr. 4.

Utdanning for økonomiske og administrative fag (Øk/Adm), HSH. (2014). *Holdepunkter for bacheloroppgaven*(Versjon5.5). Tilgjengelig fra [http://ans.hsh.no/biblioteket/prosjektoppgaven/Holdepunkter\\_okad.pdf](http://ans.hsh.no/biblioteket/prosjektoppgaven/Holdepunkter_okad.pdf)

Westcon. (u.å). *Historie*. Hentet 12. januar 2015 fra <http://www.westconyard.no/om-oss/historie/7f61f6e9-366e-43ce-ba85-8a5d5e98841c/6>

Westcon. (u.å). *Om oss*. Hentet 12. januar 2015 fra <http://www.westconyard.no/om-oss/af9636bf-1799-4839-9a49-f4806408023d/6>

Westcon. (u.å). *Visjon-strategi*. Hentet 12. januar 2015 fra <http://www.westconyard.no/WebFolder1.aspx?NodeId=113f43d4-d300-46dc-8e91-fc62fbf6257f>

Westcon. (u.å). *Westcon - Ølensvåg*. Hentet 12. januar 2015 fra <http://www.westconyard.no/skipsreparasjon/westcon---olensvag/c683762b-217b-4c1e-ba95-9a8ecb2e6bb1/1>

## VEDLEGG

### 1. INTERVJUGUIDE

#### Først noen korte introduksjonsspørsmål

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i Westcon?

#### Spørsmål til problemstilling

3. Hva var hovedmålet med fleksitid?
4. Hvordan følte du at ordningen var strukturert og målrettet?
5. Var fleksitid en endring du ønsket som leder?
6. Hvordan involverte dere medarbeideren i prosessen?
7. Hvordan informerte dere medarbeiderne om den nye ordningen?
8. Følte du at medarbeiderne forstod den informasjonen som ble formidlet om endringen?
9. Var det noen som kontaktet deg for å få mer informasjon? Eventuelt hvorfor?
10. Opplevde du et gap mellom det dere sa på forhånd til medarbeiderne og hva som faktisk ble gjort?
11. Opplevde du at det var for kort tid mellom planlegging og iverksetting? (tidspress)
12. Hvilken respons fikk dere fra de ansatte da dere skulle innføre fleksitid?
13. Opplevde du kommunikasjonsproblemer med medarbeiderne under planleggingen av "fleksitid"? Eventuelt hvordan?
14. Opplevde du kommunikasjonsproblemer med medarbeiderne under iverksettingen av "fleksitid"? Eventuelt hvordan?
15. Har medarbeidere eller du selv tatt nytte av den nye ordningen?
16. Opplevde du deg selv som forståelsesfull og støttende når medarbeiderne møtte på utfordringer eller hadde spørsmål om fleksitidsordningen?
17. Opplevde du noen utfordringer i prosessen, eventuelt på hvilket tidspunkt?
18. Opplevde du noen form for motstand?
  - a. Hvordan ytret motstanden seg og hvordan kom den til syne under endringsprosessen? (tap av goder, samarbeid, uenighet, negativ oppfatning, manglende interesse)

19. Opplevde du noen form for dobbeltarbeid i endringsprosessen?
20. Hva opplevde du som den mest sentrale utfordringen ved endringsprosessen fleksitid?



## 2. SPØRREUNDERSØKELSE

### Introduksjonsspørsmål

1. Kjønn?

Mann                      Kvinne

2. Hvilken stilling har du?

3. Morsmål?

Norsk              Engelsk              Polsk              Annet

4. Hvis du ikke er norsk, er språk en utfordring for deg på arbeid? Eventuelt på hvilke måte?

5.. Hvor lenge har du jobbet i Westcon?

0-1 år              1-5 år              5-10 år              Over 10 år

6.. Hvor godt trives du i jobben din?

Lite godt              Nokså godt              Godt              Veldig godt

### Hovedspørsmål

7. Var fleksitid en endring du ønsket?

Ja              Nei              Vet ikke

6.1 Hvis nei, hvorfor ikke?

8.. Hvor fikk du informasjon om endringen fra? Kryss av for de alternativene som passer.

Intranett              E-post              Nærmeste leder              Toppleder              Møte  
Annet

9. I hvor stor grad følte du at den informasjonen dere fikk av ledelsen angående "fleksitid" var tilstrekkelig?

Ikke i det hele tatt              I liten grad              I nokså stor grad              I stor grad              Vet ikke

10..Opplevde du et gap mellom det ledelsen sa på forhånd og det som faktisk ble gjort?

Ikke i det hele tatt              I liten grad              I nokså stor grad              I stor grad              Vet ikke

11.Hvis du følte informasjonen var mangelfull, hva gjorde du selv for å innhente informasjon? Svar kort.

12. Følte du at prosessen med innføring av "fleksitid" var godt strukturert og målrettet på forhånd?

Ikke i det hele tatt    I liten grad    I nokså stor grad    I stor grad    Vet ikke

13. Opplevde du kommunikasjonsproblemer med ledelsen under planleggingen av "fleksitid"?

Ikke i det hele tatt    I liten grad    I nokså stor grad    I stor grad

14. Opplevde du kommunikasjonsproblemer med ledelsen under iverksettingen av "fleksitid"?

Ikke i det hele tatt    I liten grad    I nokså stor grad    I stor grad

15. Opplevde du at fleksitidsordningen har endret måten du arbeider på?(arbeidsoppgave/tid)

Hvis ja, på hvilken måte?                      Nei

16. Opplevde du nærmeste leder som foreståelsesfull når du møter på utfordringer eller hadde spørsmål om fleksitidsordningen?

Ikke i det hele tatt    I liten grad    verken/eller    I nokså stor grad    I stor grad

17. Opplevde du noen utfordringer i prosessen, eventuelt på hvilket tidspunkt?

I begynnelsen    Under innføringen                      I ettertid                      Har ikke opplevd noen utfordringer

18. Hvilken reaksjon hadde du til den nye ordningen med fleksitid?

- Viste manglende interesse og var verken positiv eller negativ til endringen
- Hadde en negativ oppfatning og holdning til endringen
- Uttrykte sterke synspunkter via samtaler med kollegaer eller sosiale medier
- Boikottet, protesterte eller jobbet saktere for å vise din motstand
- Ingen av delene

19. Kjenner du deg igjen i noen av disse alternativene ved innføringen av "fleksitid"? Kryss av for de alternativene som passer.

- Uenighet ved endringen
- Enighet ved endringen
- Tap av personlige goder
- Gevinst av personlige goder
- Tap av sosiale relasjoner
- Gevinst av sosiale relasjoner
- Nye arbeidsoppgaver/og eller arbeidsmetoder
- Samarbeid med nye mennesker som en positiv faktor
- Samarbeid med nye mennesker som en negativ faktor
- Ekstraarbeid og/eller dobbeltarbeid
- Ingen av delene

20. Hva opplevde du som den mest sentrale utfordringen ved endringsprosessen "fleksitid"?

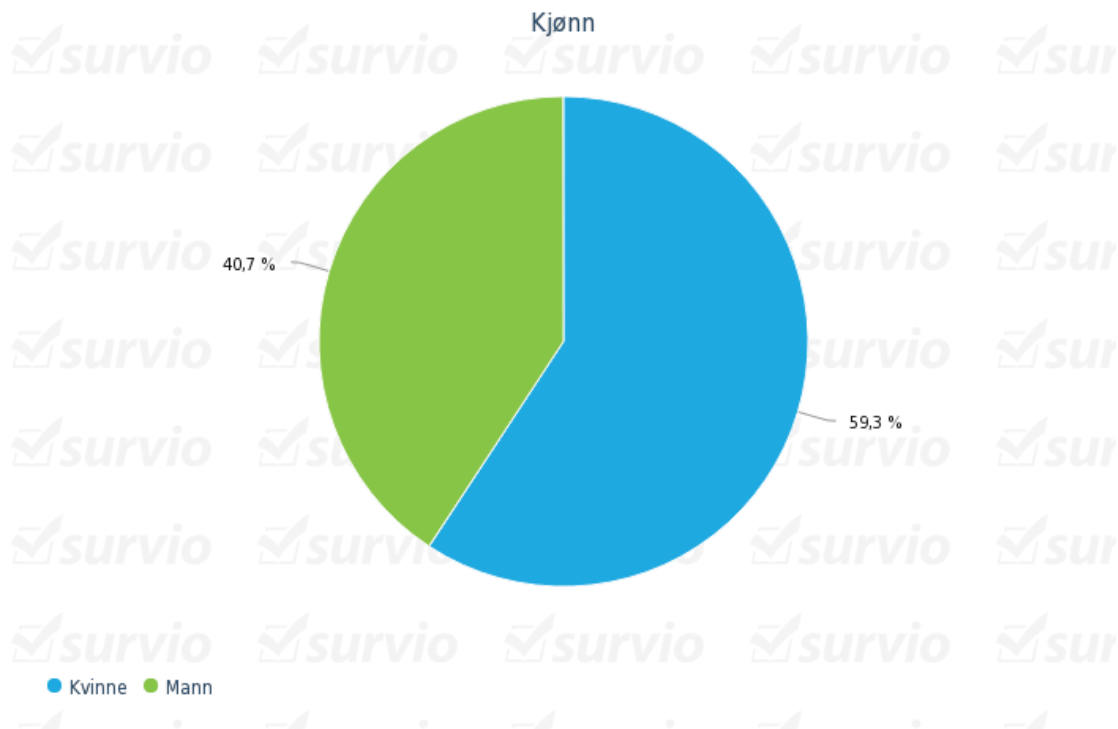
Forståelse for endringen

- Mangel på konkrete mål
- Lite involvert i prosessen
- Dårlig kommunikasjon
- Lite informasjon fra ledelsen
- Motstand fra andre
- Mangel på støttende ledelse
- Annet:

21 Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen. Hvis du har noe du vil legge til eller føler vi ikke har spurt om, så skriv gjerne her.

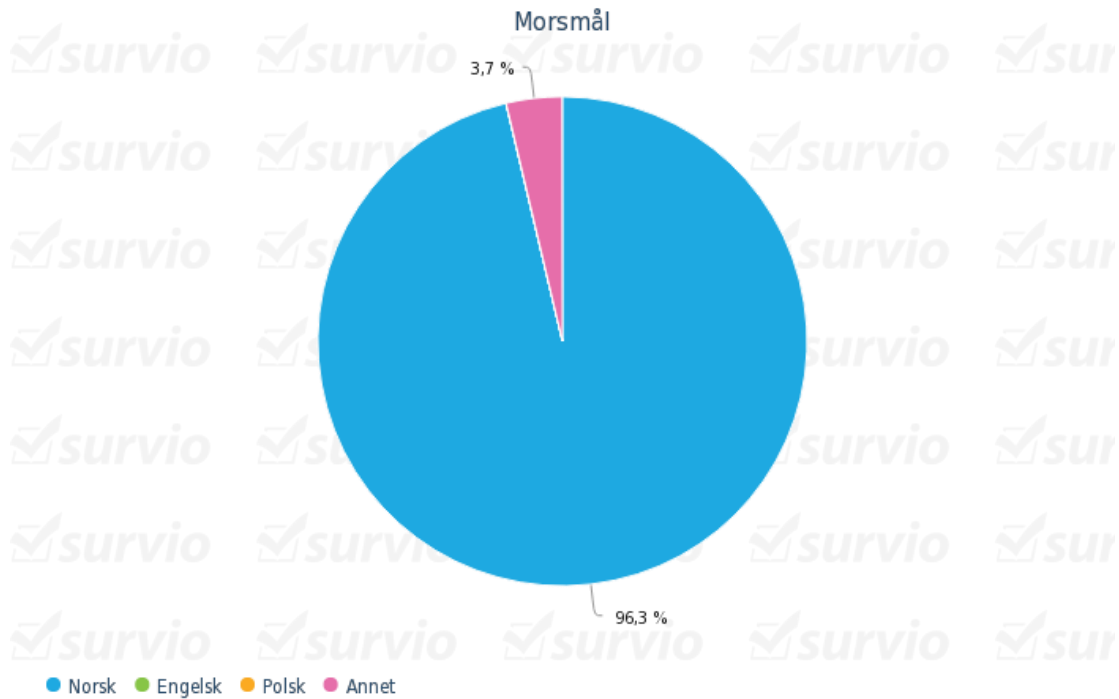
### 3. RESULTATER AV SPØRREUNDERSØKELSE

#### SPØRREUNDERSØKELSE AV MEDARBEIDERNE HOS WESTCON OM UTFORDRINGER I ENDRINGSPROSESSEN "FLEKSITID"



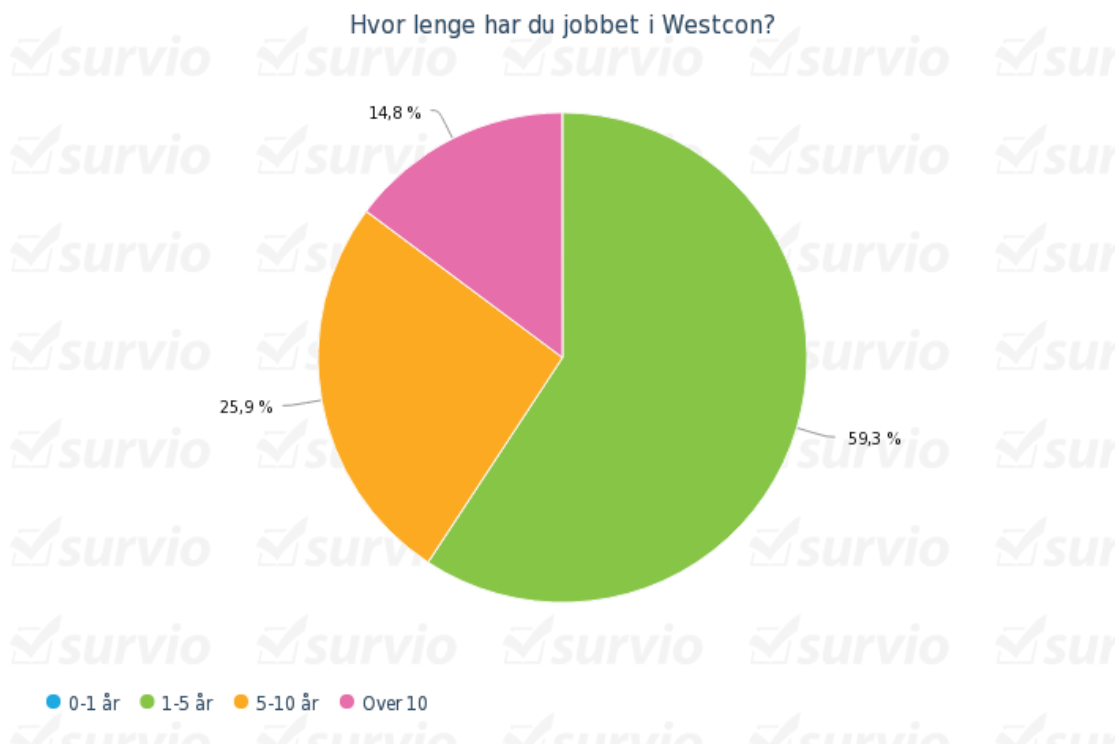
2 Hvilken stilling har du? ▾

Assisterende Prosjekt Leder	Leder Logistikk og Anlegg	Velferd og informasjon	Prosjektleder og ing.
			Document controller

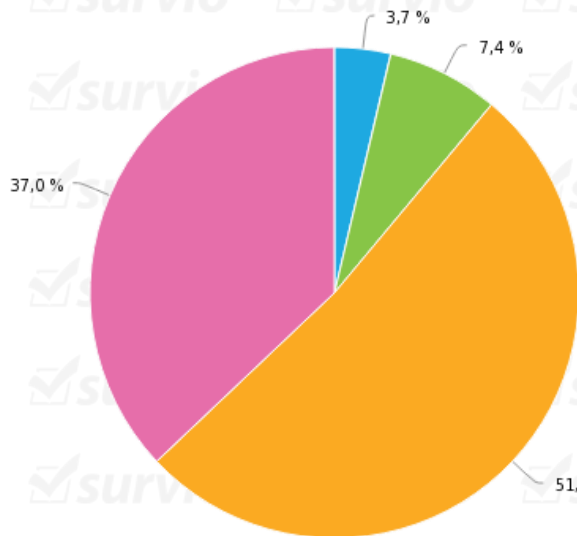


4 Hvis du ikke er norsk, er språk en utfordring for deg på arbeid? Eventuelt på hvilken måte? ▾

Nei (2x)

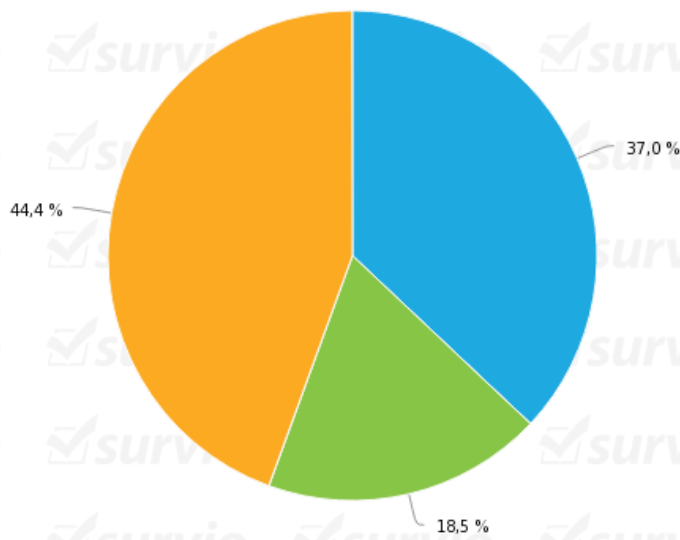


Hvor godt trives du i jobben din?



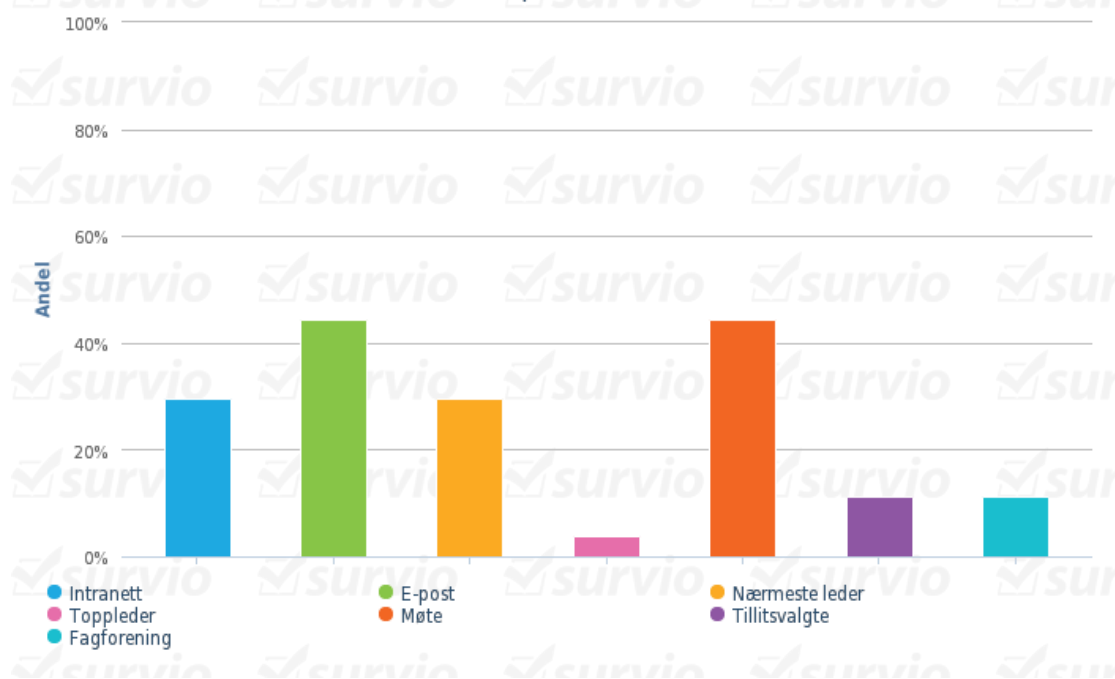
● Lite godt ● Nokså godt ● Godt ● Veldig godt

Var fleksitid en endring du ønsket?

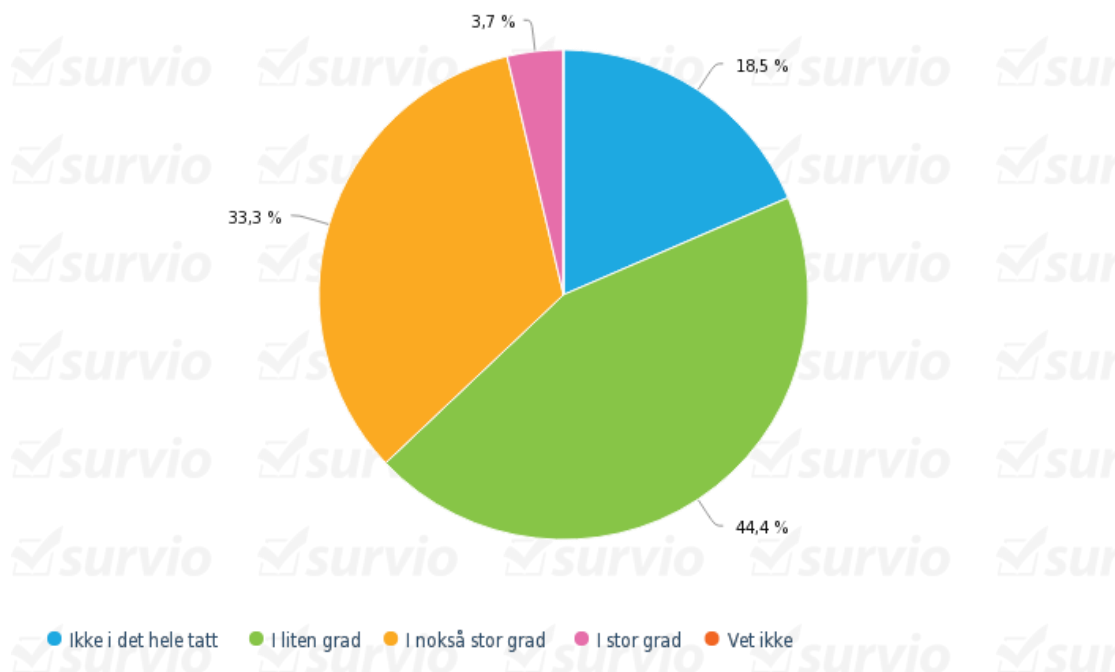


● Ja ● Vet ikke ● Hvis nei, hvorfor ikke?

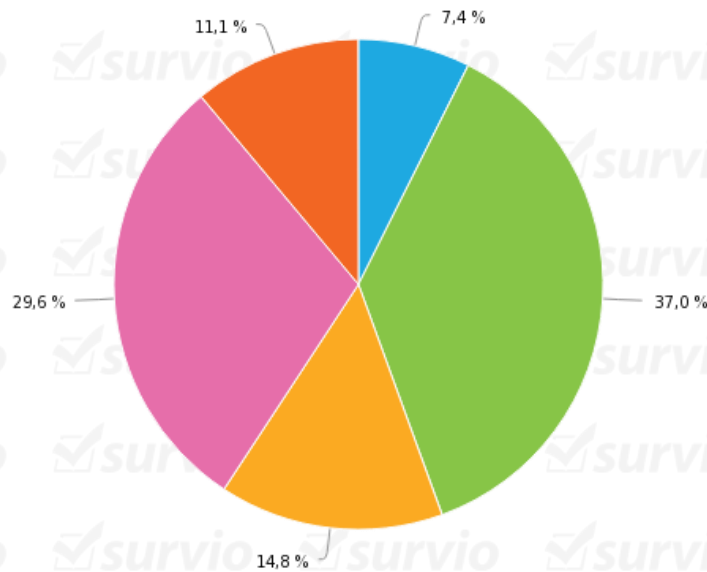
Hvor fikk du informasjon om endringen fra? Kryss av for de alternativene som passer.



I hvor stor grad følte du at den informasjonen dere fikk angående "fleksitid" var tilstrekkelig?



Oppevde du et gap mellom det som ble sagt på forhånd og det som faktisk ble gjort?



● Ikke i det hele tatt ● I liten grad ● I nokså stor grad ● I stor grad ● Vet ikke

11 Hvis du følte informasjonen var mangelfull, hva gjorde du selv for å innhente informasjon?

Kort svar.

Ja. Det er fremdeles ikke i orden 19.03.2015. Jeg må ringe lønningskontoret for å ikke få de til å nulle ut timene mine hvert måned. Ved utgangen fra sist mnd hadde jeg 12,7 timer i pluss. Etter sist lønn hadde jeg 0 timer. Tvungen utbetaling.

Har vært med å innført dette på andre arbeidsplasser, her skinner det igjennom at det er innført forde ansatte ønsket det, vet ikke hvem, men det er kun arbeidsgiver som tjener på dette i spart overtid, endringer innføres i ettertid uten info

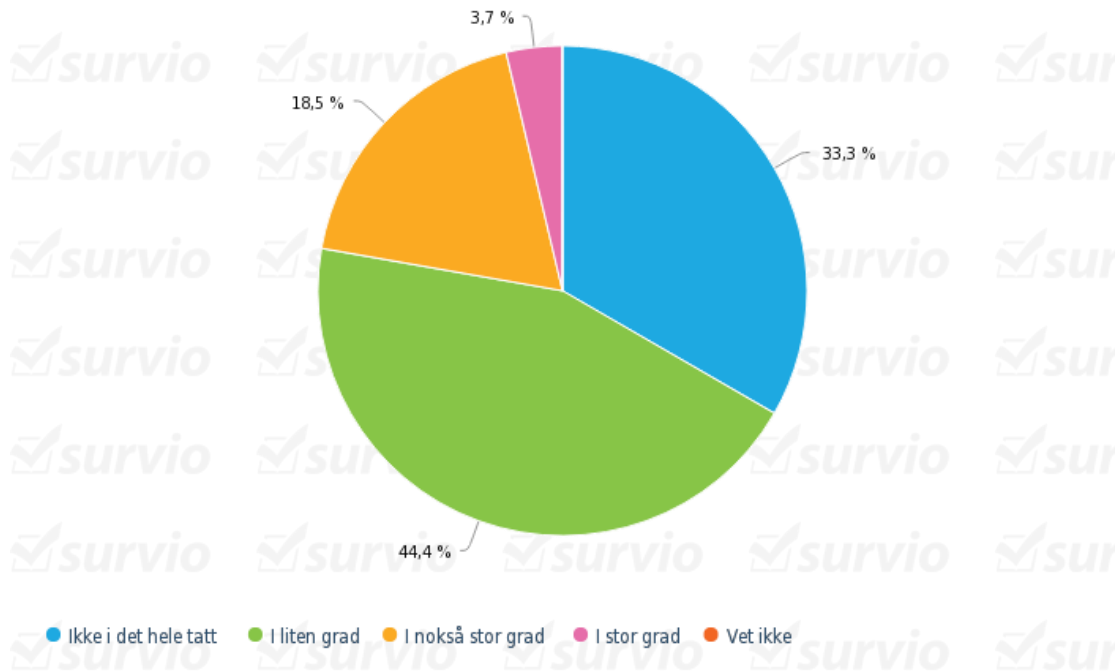
Missforståelser på hvordan vi førte timer og om hvem som skulle godkjenne dei timene du jobbet overtid.

tok det opp med nærmeste leder og høgare oppe i systemet, men lite respons

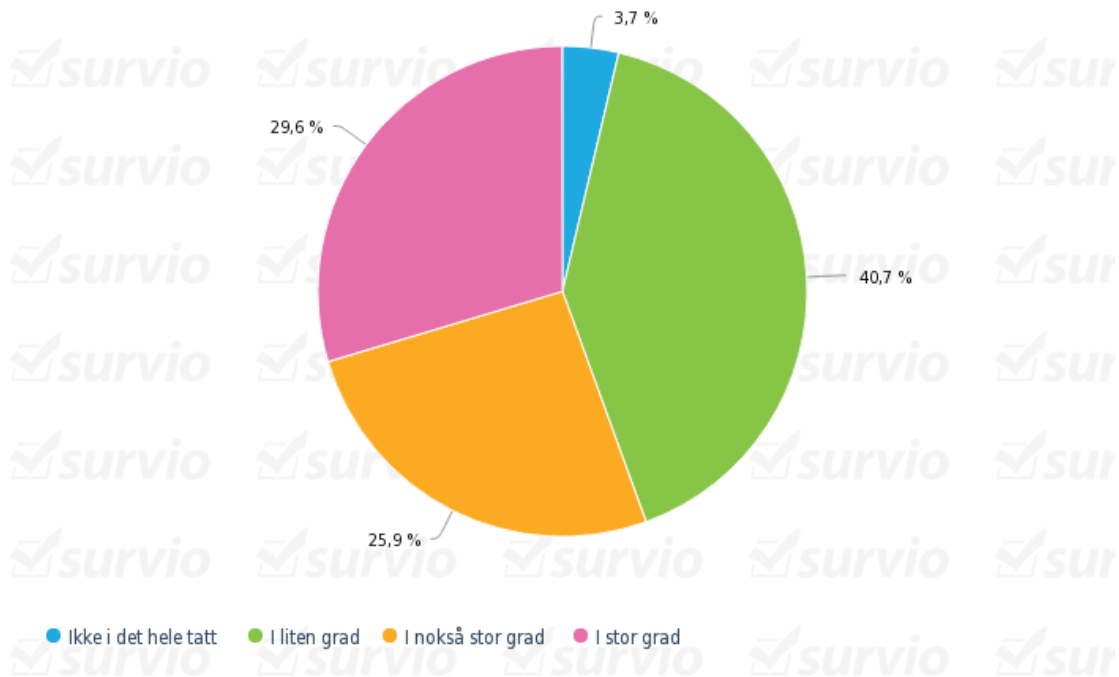
eg snakket med min leder, men hun fikk heller ingen informasjon



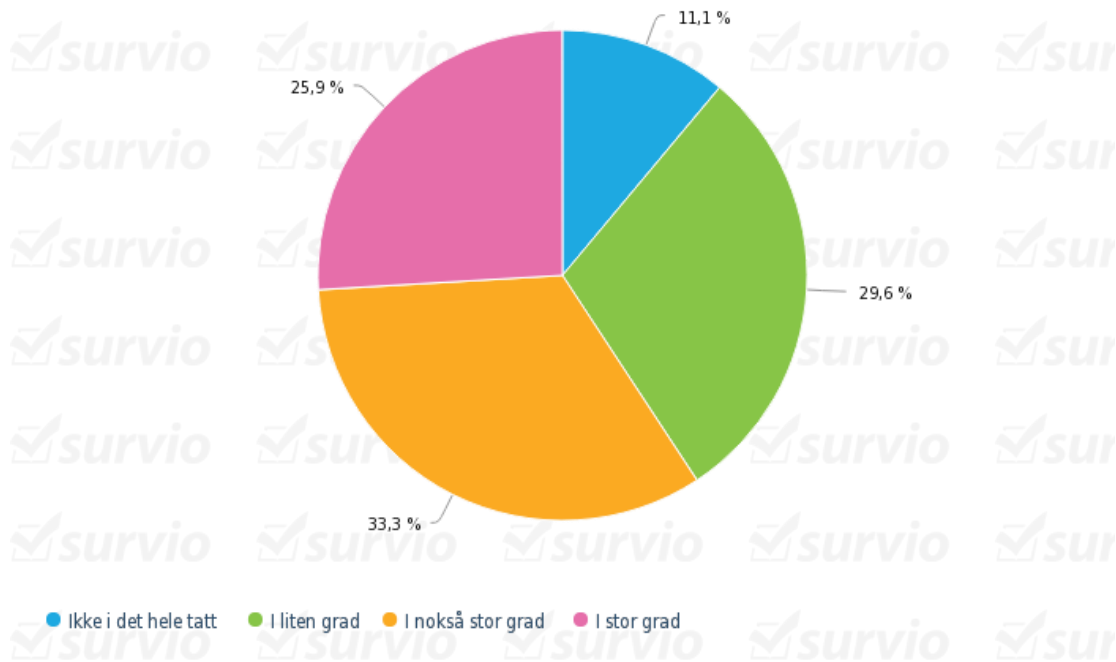
Følte du at prosessen med innføring av "flekstid" var godt strukturert og målrettet på forhånd?



Oppløve du kommunikasjonsproblemer med ledelsen under planleggingen av "flekstid"?



Opplevde du kommunikasjonsproblemer med ledelsen under iverksettingen av "fleksitid"?



15 Opplever du at fleksitidsordningen har endret måten du arbeider på? (arbeidsoppgave/tid) ▾

Vi må jobbe på en annerledes måte, og føler på forandringen og usikkerheten rundt et nytt system. Det var/er litt mange løse tråder. Dette har ført til at vi har fått en mer ueffektiv arbeidsdag nå i startperioden.

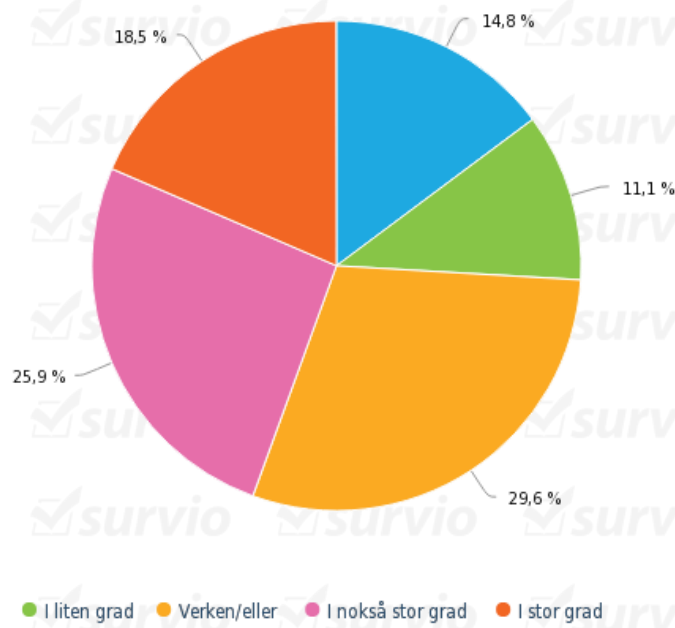
Mindre ønske om å være fleksibel. Da jeg har mistet overtidsbetaling for å være det. Tilfeller der kunder kommer i døra eller ringer rett før en skal gå ønsker en i minst mulig grad å besvare.

Liten endring fordi eg alltid har hatt varierende arbeidstid og vore "sjølvstyrt", men bedre samvittighet og enklare fordi det nå er lagt opp til "å flekse"

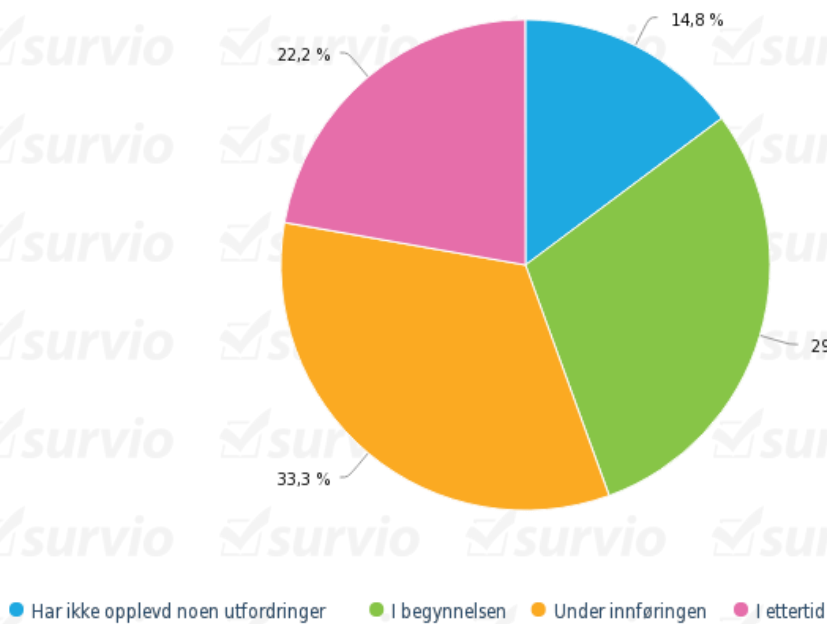
Nei, ikke noe mer enn at en sitter ikke lenger enn nødvendig for å gjøre ferdig det en holder på meg. Det får vente til neste dag.

Det jobbes på samme måte, ledelse har innført at minstid trekkes hver mnd, plusstid utbetales uten overtid, det er vår plikt å endre dette selv om OT er pålagt.

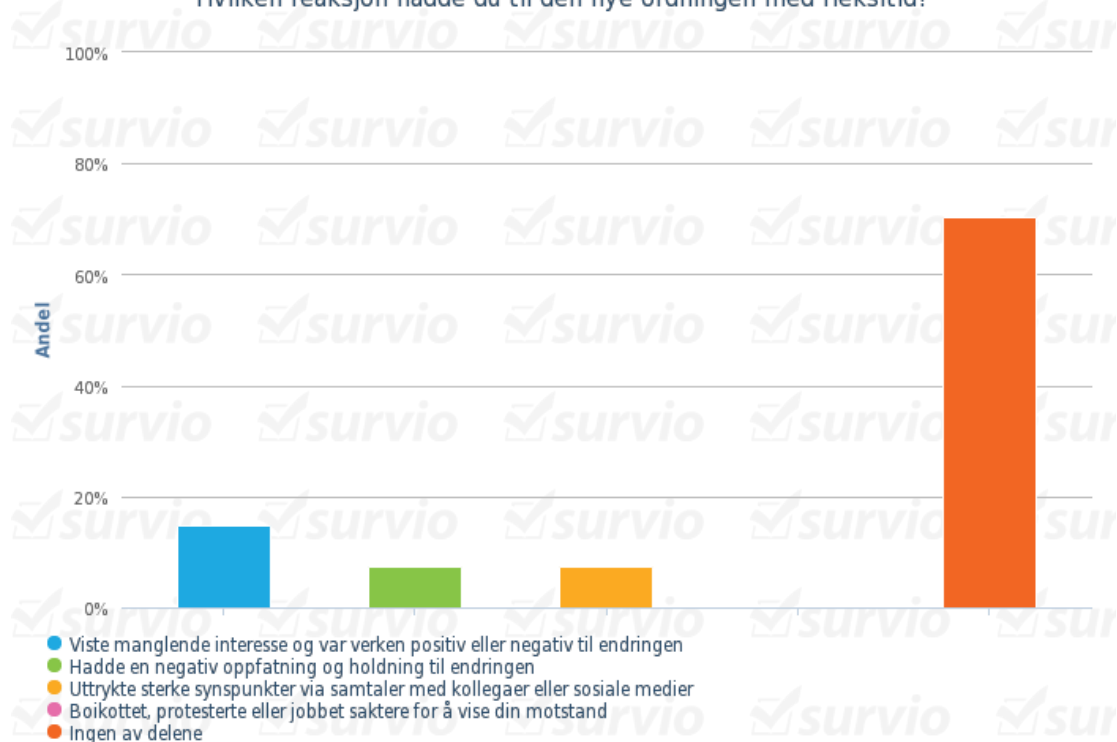
Opplevde du nærmeste leder som forståelsesfull når du møtte på utfordringer eller hadde spørsmål om fleksitidsordningen?



Opplevde du noen utfordringer i prosessen, eventuelt på hvilket tidspunkt?

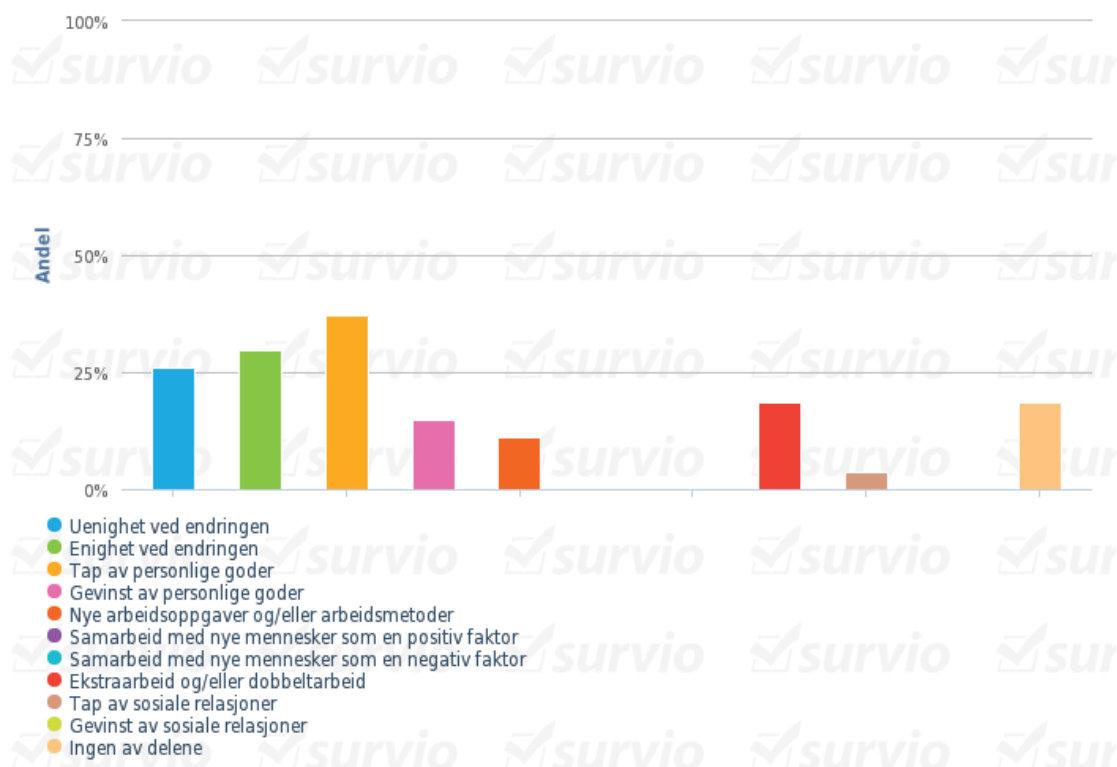


### Hvilken reaksjon hadde du til den nye ordningen med fleksitid?

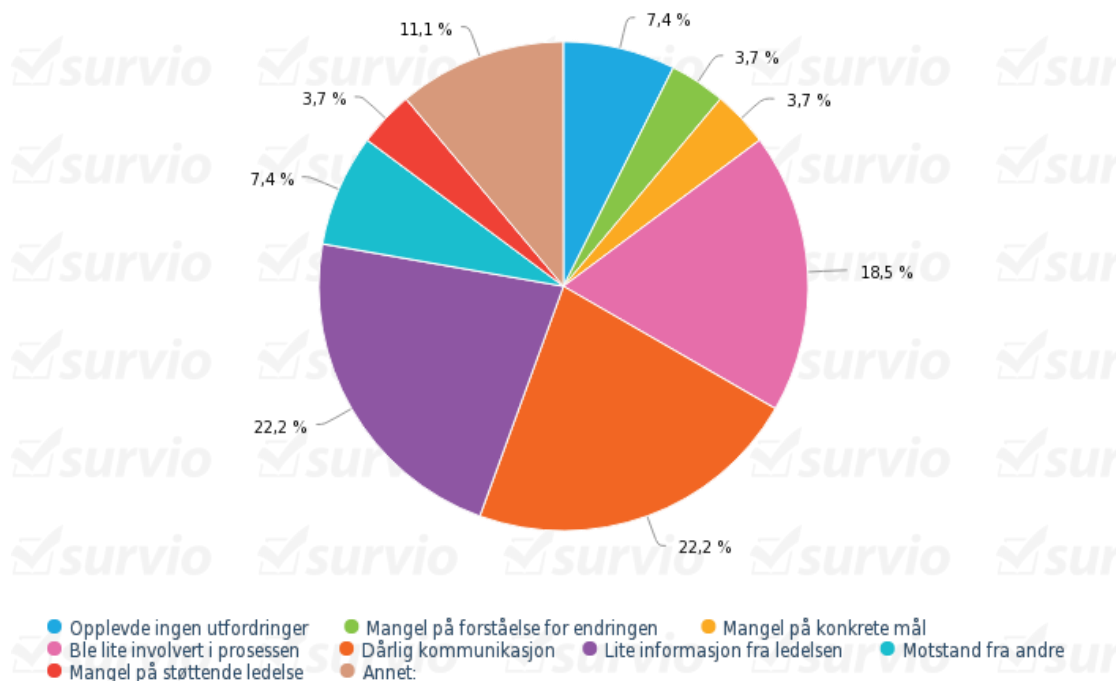


### Kjenner du deg igjen i noen av disse alternativene ved innføringen av "fleksitid"?

Kryss av for de alternativene som passer.



Hva opplevde du som den mest sentrale utfordringen ved endringsprosessen "fleksitid"?



21 Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen. Hvis du har noe du vil legge til eller føler vi ikke har spurt om, så skriv gjerne her.

Hadde en ordning med fleksitid hvor vi fikk overtid fra første minutt, ny ordning går dette som normalt, Skal en få betalt overtid for at en er fleksibel må det godkjennes hver gang. Lysten til å yte særvis å sitte det min. det tar har sunke

Spørsmåla om "Kommunikasjonsproblemer med ledelsen under planlegging og under gjennomføring" er for min del irrelevante. Visste lite og ingenting før ordninga var sett i verk, og hadde dermed ingen kommunikasjon

Ordningen er flott, men det hadde vært kjekkere om systemet som skulle takle ordningen også var på plass, den dagen ordningen startet. Savner litt mer oversikt i WIN før alt er 100%.

Jeg har ikke tatt fleksitidordningen skikkelig i bruk enda pga behov for kortere arbeidsdag i noen måneder pga private årsaker.

Intern timeregistrering virker ikke. Frida registreres ikke automatisk. Tar fridag og får minus fleksitid i systemet.