



Eksamen i Modul VII

Bacheloroppgave

**Organisasjonsendring: en studie av endringsprosessen ved
Kongsberg Aviation Maintenance Services**

av
**Kadett Benjamin Stabell og Sebastian
Cliteur**

Godkjent for offentlig publisering

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	3
1.1. Problemstilling.....	3
1.2. Avgrensing.....	4
1.3. Leserveiledning.....	4
2. Teori	5
2.1. Endringsledelse.....	5
2.1.1. Endringens drivkrefter.....	5
2.1.2. Reaksjoner på endringsinitiativer	7
2.1.3. Oppslutning om endring	8
2.1.4. Motstand mot endring.....	9
2.1.5. Årsaker til oppslutning og motstand.....	10
2.1.6. Kurt Lewin - Endringsledelse.....	11
2.2. Kommunikasjon.....	13
2.2.1. Internkommunikasjon.....	13
2.2.2. Kommunikasjonsstrategi for endring.	13
2.2.3. Konsekvenser av manglende kommunikasjon	15
3. Metode.....	16
3.1. Kvalitativ undersøkelse.....	16
3.2. Utvalg.....	16
3.3. Analysemetode.....	16
3.4. Feilkilder.....	17
3.4.1. Intervjueffekt	17
3.4.2. Usann informasjon.....	18
4. Resultat og drøfting	18
4.1. Mellommenneskelige og organisatoriske forutsetninger	18
4.2. Endringsledelse	23
4.3. Kommunikasjon.....	28
5. Oppsummering og konklusjon	35
6. Bibliografi	37

1. Innledning

Med den hensikt å tilpasse virksomheten til kommende endringer av vedlikeholdskonsept for fly og helikoptre, ble Luftforsvarets hovedverksted Kjeller (LHK) omdannet til statsforetak i 2011 (Forsvarsdepartementet, 2011). Tiltaket skulle legge til rette for å sikre et konkurransedyktig, relevant og høykompetent fagmiljø ved virksomheten, også på lengre sikt. Som en følge av at vedlikeholdsavtaler i økende grad ble integrert i kontraktene ved kjøp av nytt forsvarsmateriell, syntes departementet det var nødvendig å posisjonere virksomheten slik at verkstedet kunne bli en aktør i underleverandørmarkeder, som ble etablert som en følge av denne utviklingen. Dette ble oppnådd gjennom å igjen omdanne virksomheten i 2016, denne gangen til et aksjeselskap, AIM Norway AS (Forsvarsdepartementet, 2016).

Bakgrunnen for denne studien er Forsvarsdepartementets (FD) salg av AIM Norway AS (AIM) til Kongsberg Defence & Aerospace (KDA) i 2019, som skulle tilføre nødvendig og relevant kompetanse for å videreutvikle selskapet og gjøre det mer konkurransedyktig både nasjonalt og internasjonalt (Forsvarsdepartementet, 2019). Dette salget førte til at bedriften fikk et nytt navn, Kongsberg Aviation Maintenance Services (KAMS). Med et så hyppig endringstempo, kombinert med å miste en rekke privilegier som følger med statlig virksomhet, kan dette ha ført til mye usikkerhet blant bedriftens ansatte. Eksempelvis har bortfallet av det som kalles «goldplating», hvor de ansatte gjorde mer enn bestillingen tilsa, redusert mestringsfølelsen i hverdagen. Videre har også velferdstilbud for de ansatte, som trening i hverdagen vært et savn fra tiden før endringene startet. Overgangen fra en tilnærmet monopolist som vedlikeholder av forsvarsmateriell, til å måtte konkurrere om nasjonale og internasjonale kontrakter, kan videre forsterke denne usikkerheten.

1.1. *Problemstilling*

Teori innenfor endringsledelse og kommunikasjon beskriver utfordringer, muligheter og faremomenter i en endringsprosess. Videre understrekes betydningen kommunikasjons- og ledelsesverktøy har for å kunne redusere negative effekter, samt utnytte mulighetene ved en slik prosess. Ved å se nærmere på hvordan disse verktøyene blir anvendt og oppfattet, er det mulig å avdekke elementer som kan øke sjansen for suksess, og predikere potensielle fallgruver. Dette leder frem til følgende problemstilling:

Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens håndtering av endringsprosessen i forbindelse med organisasjonsendringen i AIM/KAMS?

1.2. *Avgrensing*

Som nevnt i introduksjonen har den aktuelle bedriften vært igjennom en rekke endringer. Denne studien vil utelukkende fokusere på kommunikasjons- og ledelsesverktøy som har vært tilstede, eventuelt fraværende, i endringsprosessen fra AIM Norway AS (AIM) til Kongsberg Aviation Maintenance Services (KAMS). Det vil ikke bli vurdert, hverken om intensjonen for endringen er korrekt, eller om endringen vil oppnå en markedsfordel eller ikke. Essensen i oppgaven vil altså være en tolking av menneskelige opplevelser av kommunikasjons- og ledelsesverktøy, som er beskrevet i faglitteraturen.

1.3. *Leserveiledning*

Som en forutsetning for å lese denne studien, er det nødvendig å ha et innblikk i Kongsberg Gruppen ASAs organisasjon og driftskonsept. Kongsberg Gruppen har per nå omtrent 11 000 ansatte, fordelt på 3 forretningsområder: Kongsberg Maritime, Kongsberg Defence & Aerospace (KDA), og Kongsberg Digital.

Kongsberg Defence & Aerospace (KDA) kjøpte 100 prosent av aksjene i AIM av Forsvarsdepartementet, for så å videreselge 49,9 prosent til Patria, en finsk samarbeidspartner. Dette er altså premisgiverne for KAMS. KDA er det organet den lokale ledelsen ved KAMS rapporterer til. Salget ble offentliggjort gjennom en pressemelding i desember 2018, og fikk effekt fra juni 2019. KDA anvendte et integrasjonsteam før kjøpet var ferdigstilt, for å kartlegge hvilke kapasiteter AIM hadde, samt hvilke forbedringspotensial som burde prioriteres. Ved studiens gjennomføring var organisasjonen i gang med implementering av endring. I teorikapittelet vil denne implementeringen bli forklart opp mot en planlagt endring.

Kongsberg Aviation Maintenance Services er en matriseorganisasjon¹. KAMS har linjeorganisasjoner der bedriften er inndelt i divisjoner og/eller avdelinger med ledere på forskjellige nivåer. De har også prosjektorganisasjoner som er satt til å løse bestemte, tidsbegrensede oppgaver, hvor den beste kompetansen er hentet inn fra forskjellige deler av

¹ en organisasjon, gjerne en bedrift, der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 78)

linjeorganisasjonen. Luftforsvaret er en stor kunde hos KAMS, hvor da tjenesten som kjøpes er vedlikehold for våpenplattformene Luftforsvaret drifter. Historisk sett, etter privatiseringen av AIM, har det største samarbeidet dreiet seg om F-16, men helikopter og andre teknologier som krever vedlikehold har også hatt kontrakter. Nå som vedlikeholdskonsepter ofte er integrert i kontrakter om innkjøp og logistikkunderstøttelse av nye plattformer, er samarbeidet mellom KAMS og Luftforsvaret særlig interessant. Det er mye spekulasjoner om innføringen av de amerikanske systemene F-35 og P-8 med sine logistikkløsninger, men også europeiske systemer som AW-101 som tar over for SeaKing, og NHI produserte NH-90 som støtter Sjøforsvaret.

2. Teori

Ledere forventes å være formidlere av mål og mening i endringsfaser. Og ansatte er opptatt av om det er samsvar mellom det ledelsen sier og det ledelsen gjør. Handlinger er en kilde til informasjon, og disse handlingene får mening gjennom ansattes tolkning (Irgens, 2011, s. 39). Likevel er det nødvendig å skille mellom informasjon alle skal ha, og informasjon ikke alle trenger. Ledelse kan bli sett på som en vitenskap, et instrumentelt perspektiv, hvor det vektlegges reliabilitet, forutsigbarhet, rasjonalitet; og ferdigheter som kalkulering, kontroll, prediksjon, og motivasjon. En svakhet med dette perspektivet er at det gir liten plass til forhold som ikke er konkret, håndfast eller kvantifiserbare. Med andre ord, følelser, verdier, etikk, meningsskaping, holdninger og normer, altså mennesker (Irgens, 2011, s. 48). For å få et korrekt dybdesyn inn i organisasjonsutvikling og endringsledelse er det viktig å anvende både en vitenskapelig/rasjonell tilnærming, og et mellommenneskelig perspektiv med fokus på det kvalitative og det følelsesbaserte (Irgens, 2011, s. 20). Den kommende teorien, representerer både det instrumentelle perspektivet, gjennom å tilby en slags oppskrift på endring, men også det mellommenneskelige perspektivet hvor menneskers opplevelse, da av kommunikasjon, er representert.

2.1. *Endringsledelse*

2.1.1. Endringens drivkrefter

Van de Ven og Poole gjennomførte i 1995 en metastudie av mer enn 200 forskningsartikler om endring. De kartla mange ulike perspektiver som fantes i den eksisterende litteraturen om

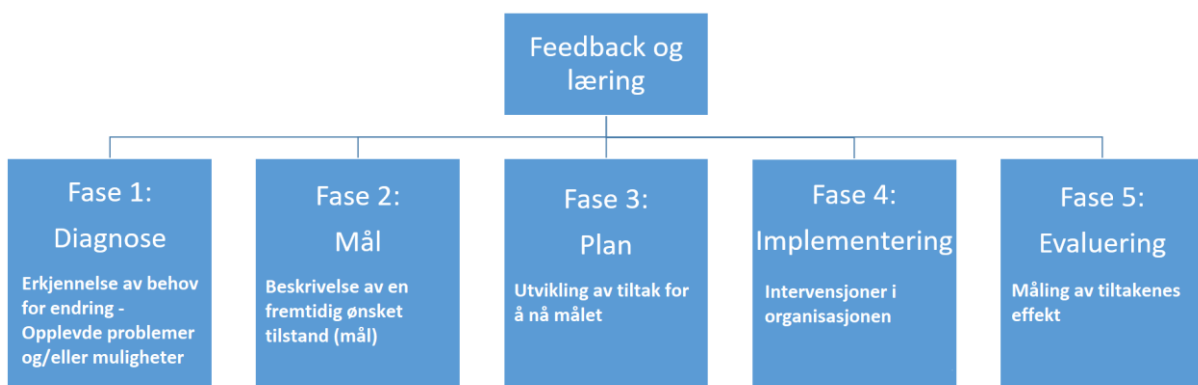
organisatorisk endring. Forfatterne fant omlag 20 grunnleggende forskjellige perspektiver på endring, noe som igjen ble redusert til følgende fire hovedtyper:

- Planlagt endring
- Endring som vekst
- Endring som konkurranse
- Interessekonflikt

Denne oppgaven vil hovedsakelig legge vekt på én av disse hovedpoengene. I de fleste perspektivene vil ikke intensjon eller menneskelig handling spille en signifikant rolle. Men det er et unntak, nettopp det perspektivet som vil bli presentert i hovedsak videre i oppgaven (Jacobsen, ss. 31-32).

Perspektiv 1: Planlagt endring – intensjoner som drivkraft

Denne drivkraften for endring beskriver det som kan kalles en teleologisk modell (Jacobsen, 2018, s. 32). Dette er en type endring som skjer fordi mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse dem og iverksetter løsninger. Organisasjonen endrer seg fordi noen ønsker endring for å nå et nytt mål. Dette kan derfor kalles for planlagt endring. Denne formen for endring har noen helt sentrale forutsetninger der den viktigste er at endringen er intensjonal. Med dette mener man at det ligger noen klare intensjoner og mål bak endringene som gjennomføres. Det er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, der endringen drives fram av intensjonelle aktører. Denne formen for endring kan illustreres i en enkel figur:



Figur 1: Planlagt endringsledelse kan fremstilles gjennom disse fem fasene (Jacobsen, 2018, s. 32).

I fase 1 oppdager organisasjonen eller andre aktører at noe er feil eller at noe kan forbedres. Derfor vil det i denne fasen gjennomføres en analyse av hvilke faktorer som er skyldig i problemene. Det er vanlig med kartlegging i form av spørreundersøkelser, men også strategiske

analyser som omfatter momenter som muligheter, trusler, styrker og svakheter. Slike analyser fører til en erkjennelse av at det er behov for å endre organisasjonen, og dermed forplikter seg til en endring ved å sette av ressurser til dette. Fase 2 består av målsetting. Her er det verdt å merke seg den meget forskjellig grad av konkretisering og tidshorisonter. Eksempelvis kan en bedrift ønske økonomiske innsparinger innen utgangen av året, mens en annen kan ønske å øke antall ansatte med et sted mellom 200-500 personer innen de neste fem årene. I fase 3 utarbeides mer konkrete løsninger og endringstiltak. Det må også bli foretatt noen valg av beste løsninger i form av en plan for hvordan endringen skal gjennomføres. Eksempler på dette kan være i form av tidsplan og oversikter over aktiviteter som skal gjennomføres på ulike tidspunkter. Den fjerde fasen er selve gjennomføringen ved bruk av arbeidsgrupper, spesialister eller opplæring. Fase 5 er en evaluering der man vurderer hvorvidt løsningene faktisk hjalp, for eksempel ved at lojaliteten tar seg opp fra før endringen til dagens tilstand. Dersom problemet blir vurdert som løst, er det snakk om å stabilisere endringen. Hvis resultatene ikke er tilfredsstillende gir modellen rom for dynamisk arbeid gjennom de forskjellige fasene. På denne måten kan en jobbe med oppdukkende feil underveis uten å starte hele prosessen fra begynnelsen (Jacobsen, ss. 32-34).

En av de andre måtene å se på endring på, er perspektivet om endring som livssykluser, her er vekst drivkraften. Perspektiv tre er endring i form av konkurranse om knappe ressurser, eller som det oftest blir omtalt som: innsparing/budsjettkutt. Det siste perspektivet peker på interessekonflikt som en drivkraft til endring, her møtes forskjellige maktbalanser for å vinne gjennom med sitt forslag til hvordan organisasjonen skal endres i fremtiden (Jacobsen, ss. 35-42). Ettersom de andre perspektivene er mindre relevante vil de kun nevnes kort.

2.1.2. Reaksjoner på endringsinitiativer

Hva slags reaksjoner et endringsinitiativ får fram hos mennesker, er av stor betydning for å lykkes med den ønskede endringen. Denne endringen er som regel planlagt og skal iverksettes uansett respons fra massen. De fleste endringsagenter² opplever reaksjonene fra menneskene som faktisk må endre seg eller arbeidsplassen sin som det mest utfordrende, spesielt dersom reaksjonene kommer i form av motstand eller forsøk på å hindre endringen. Forskingen om oppslutning, i hvilken grad endringsagenter får støtte til en endring, er relativt ny og kan deles inn i to hovedkategorier: *oppslutning om endring* og *klarhet for endring*. Uavhengig av hvilken

² I planlagt endring er drivkraften en handlende aktør, kalt endringsagent (Jacobsen, 2018, s. 47)

kategori det er snakk om, mener noen forskere at alle mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen prøver å endre dem. Mennesker hevdes å ha et sett grunnleggende verdier, bruksteorier, som styrer mye av atferden i endringsprosesser. Det er en verdi knyttet til at man ser alt i lys av at noen vinner og andre taper ved endring. Endringen blir sett på som en trussel, som noe man kan tape på. Samtidig antar man at andre tenker på samme måte og det ender opp med en tap-vinn situasjon. Det er vanlig at man prøver å se på endringen objektivt og rasjonelt, der man leter etter motiver og intensjoner og ser situasjonen i lys av dette. De fleste er redd for å miste ansikt og dumme seg ut, og vil derfor ikke forsøke å teste sine antagelser offentlig. Motstand fra endring blir påstått å være en naturlig reaksjon på bakgrunn av disse verdiene mennesker benytter seg av (Jacobsen, 2018, ss. 124-125).

2.1.3. Oppslutning om endring

Det finnes mange forskjellige teorier rundt oppslutning om endring. I den mest benyttede teorien deles oppslutningen inn i tre ulike typer. Dette er illustrert i figur 2.

Nivå 1	<p>Nødvendighetsoppslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi en ikke har noe annet valg • Motstand er kanskje ønskelig, men blir ansett for å være for kostbart (Risiko, ressursbruk m.m.)
Nivå 2	<p>Normativ oppslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi en føler at en bør gjøre det • Opplevelse av at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere at det er en forpliktelse å støtte endringen
Nivå 3	<p>Affektiv oppslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi en tror at endringen er god og nødvendig • En har en positiv opplevelse av endringen, og tror at den vil løse problemer

Figur 2: Oppslutning rundt endring kommer i forskjellige nivåer (Jacobsen, 2018, s. 126).

Nivå 1, nødvendighetsoppslutning handler om to ting. Den første delen er hvor mye en har investert i organisasjonen, hvor godt nettverk og karriere man har bygget opp gjennom tiden der. Jo mer man har investert, desto større kostnad vil det være å bryte ut. Å gi motstand til endring dersom en har investert mye i organisasjonen kan sette investeringene på spill. Dette spiller naturlig over i den andre delen som sier noe om hvor gode muligheter man har til å

forlate organisasjonen. En person som har gode muligheter til å skaffe en ny jobb utenfor organisasjonen kan ha lettere for å motsi eller være kritisk til en endring i større grad enn en som føler seg låst i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 126).

Normativ oppslutning handler om opplevelser mennesker har av hva organisasjonen har gjort for dem tidligere. For eksempel kan organisasjonen ha gjort mye i forbindelse med sykdom, eller andre måter for tilretteleggelse for en ansatt. Denne formen for oppslutning er ikke en veldig sterk form og det kan godt hende at mennesker med en slik grunn til oppslutning er uenige i selve endringsinitiativet. Affektiv oppslutning inneholder et element av begeistring. Her slutter mennesker seg opp mot endringsinitiativer fordi de tror på at endringen er god og ikke minst riktig. Denne formen er en sterk form for oppslutning (Jacobsen, 2018, s. 126).

2.1.4. Motstand mot endring

Motstand kan i likhet med oppslutning variere i intensitet. Derfor snakker vi om ulike nivåer av motstand, disse nivåene blir beskrevet i figur 3.

Nivå 1	<p>Apati/Likegyldighet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fravær av positive eller negative følelser • Manglende interesse
Nivå 2	<p>Passiv motstand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negative oppfatninger og holdninger • Negative og kritiske synspunkter på endingen
Nivå 3	<p>Aktiv motstand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke kritiske ytringer • Stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen • Fredelige boikotter og protester
Nivå 4	<p>Aggressiv motstand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv spredning av negative rykter og historier • Nekting av iverksetting av endringstiltak • Mer voldsomme streiker og aksjoner • Forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endring (eiere, politikere, media)

Figur 3: Motstand mot endring kan deles inn etter fire nivåer i varierende engasjementsgrad (Jacobsen, 2018, s. 127).

Nivå 1 viser til en vanlig form for motstand i organisasjoner, den er som oftest relativt rolig og mild. Her blir det ofte hevdet av de som går gjennom en endring, at det har blitt foretatt en endring, men at man må vente litt før man kan se resultatene. Det vil i mange tilfeller være vanskelig å fastslå om en endring faktisk har funnet sted eller ikke. Problemet forklares ved at det er forskjell på den informasjonen de som gjennomfører endringen har, og de som leder endringen har. På nivå 2 blir motstanden noe mer synlig, spesielt fordi man gjerne begynner å ytre kritiske meninger angående endringen. På nivå 3 begynner motstanden å bli enda mer tydelig. Ytringer mot endringen kommer klarere frem og gjerne gjennom fora utenfor organisasjonen, som aviser, TV og radio. På det fjerde og siste nivået blir det gjennomført aktiv motstand. Det er ikke lenger nok å ytre synspunkter om endringen, og argumenter som støtter endringen blir gjerne forsøkt undergravd. Det blir stilt spørsmål ved avgjørelser ledelsen tar og gjerne satt i gang ryktespredning (Jacobsen, 2018, ss. 129-130).

2.1.5. Årsaker til oppslutning og motstand

Jacobsen (2018) nevner 10 årsaker til oppslutning og motstand, ettersom det ikke er alle som er relevante, vil denne delen kun ta for seg noen utvalgte årsaker i en mer utdypende grad enn dersom alle punktene skulle vært nevnt.

Faglig enighet og faglig uenighet

En viktig årsak til motstand er at man kan være *faglig uenig* i selve endringen. Det kan være uenighet om det virkelig er behov for endringen, og hvorvidt endringen som skal gjennomføres er den riktige løsningen på problemet. Et eksempel her er dersom en kommune ønsker å gjennomføre mye konkurranseutsetting for å øke effektiviteten og senke kostnader, kan man enkelt vise til undersøkelser som fastslår at innsparingspotensialet ved slike løsninger er høyst usikkert. Dette kan føre til at det oppstår konflikt om i hvilken grad et tiltak faktisk vil ha den ønskede effekten eller ikke. Selv om faglig uenighet er en viktig kilde til motstand, kan den ofte være et skalkeskjul for mer skjulte årsaker.

Enighet om at en endring er riktig for organisasjonen, og at løsningen man har valgt å gå for er oppfattet som viktig er en av de viktigste årsakene til at en endring møtes med oppslutning. Dersom den enkelte aksepterer og forstår hva endringen fremmer, vil det ligge et godt grunnlag for oppslutning om endringsinitiativet (Jacobsen, 2018, ss. 130-131).

Frykt for det ukjente

Når mennesket står ovenfor noe ukjent, vil det ofte stille seg spørsmål som «Hva skjer med jobben min?». Problemet er at det sjeldent er mulig å gi et klart svar på spørsmål av denne typen. Resultatet kan være psykologisk stress, noe de fleste vil oppleve som en ubehagelig følelse og noe en vil unngå.

Mangelen på klarhet gjør det vanskelig for folk å fokusere på fremtiden og dermed kanalisere energien for å jobbe mot fremtiden. I stedet forsterkes den frittflytende angsten (Jacobsen, 2018, s. 131).

Psykologiske kontrakter

Mennesker som har arbeidet sammen et sted utvikler personlige uformelle og uskrevne avtaler, psykologiske kontrakter. Et brudd på disse kontraktene kan være grunnlag for motstand. En slik kontrakt utvikles ved stadig interaksjon mellom mennesker der man lærer hvordan man skal forholde seg til hverandre og ledelse innad. Dannelsen av disse kontraktene er en tidkrevende prosess og dersom de må utarbeides på nytt med nye mennesker kan det virke som en stor ressursinnsats for noen (Jacobsen, 2018, s. 135).

Aktører i omgivelsene

En organisasjon kan ofte være tungt forankret i et lokalt samfunn, noe som vanskeliggjør endringer som har konsekvenser for samfunnet. Under dette poenget ligger det faktum at de fleste arbeidstakerne har sitt bosted og familier i området noe som gjør at en fysisk flytting eller nedleggelse vil føre til at en må flytte til nytt bosted. Dette kan i stor grad være belastende for familier som må finne nye jobber, venner og skoler for barna (Jacobsen, 2018, s. 138).

2.1.6. Kurt Lewin - Endringsledelse

Kurt Lewin som er omtalt i Klein (1996) er opphavet til en populær modell for å håndtere kommunikasjon i endring. I hans modell kjenner en igjen Jacobsens (2018) observasjoner om endringsledelse, mens Lewin organiserer dette i 3 hovedfaser: unfreezing, changing eller moving og refreezing (Cummings & Worley, 2008, s. 23). Denne studien velger å bruke norske oversettelser av disse uttrykkene: Opptining, endring og nedfrysing (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403).

Hensikten og designet bak Lewins fremstilling av endring er å håndtere de krefter som holder en organisasjon stabil. De som arbeider for å beholde status quo, og de som arbeider for endring. Opptining handler om å redusere kreftene som bevarer status quo. Dette oppnås gjennom å synliggjøre gapet mellom ønsket tilstand og nåværende tilstand. Endring flytter aktiviteten til en organisasjon, avdeling eller individ til et nytt mønster. Dette involverer å gjøre et inngrep i systemet for å etablere ny aktivitet, verdier og holdninger. Nedfrysing stabiliserer organisasjonen i en ny likevekt av krefter. Dette kan oppnås gjennom kultur, insentiver og strukturer (Cummings & Worley, 2008, ss. 23-24). Når en har forståelse for dette konseptet, bør organisasjonens medlemmer utarbeide en avtale om å engasjere seg i den planlagte endringen. Denne avtalen bør innebære planlagt endringsaktivitet, hvilke ressurser som allokeres til endringen, og hvem som vil være involvert i prosessen (Cummings & Worley, 2008, s. 30). Det må understrekes at linjene i denne modellen ikke er lineære, men har betydelig overlapp og «feedback» mellom aktivitetene (Cummings & Worley, 2008, s. 29).

	Unfreezing	Changing	Refreezing
Organizational objectives	<ul style="list-style-type: none"> Readying the organization for change Challenging the <i>status quo</i> Provision of rationale 	<ul style="list-style-type: none"> Beginning the process Developing momentum Evaluating pilot efforts 	<ul style="list-style-type: none"> Reinforcing the change Shoring up weaknesses and correcting deficiencies Making the change demonstrably successful Institutionalizing the change
Organizational activities	<ul style="list-style-type: none"> Planning the organizing for change Assembling resources Designing structure Training personnel Targeting change areas Collecting baseline data Soliciting participants' input 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing change in selected areas Monitoring impact of change Modifying or fine tuning process as warranted Extending changes as warranted 	<ul style="list-style-type: none"> Broadening the change to all appropriate areas Rewarding successes Solidifying supporting monitoring organizational structures
Communication needs	<ul style="list-style-type: none"> Explaining issues, needs, rationale Identifying and explaining directives Identifying and explaining first few steps Reassuring people Informing management cadre 	<ul style="list-style-type: none"> Informing employees of progress Getting input as to effect of the process Developing sophisticated knowledge among all supervisory management personnel Challenging misconceptions Continual reassurance of employees Delineating and clarifying role relationships and expectations 	<ul style="list-style-type: none"> Publicizing the success of the change Spreading the word to employees

Figur 4: Kurt Lewins endringsmodell (Klein, 1996, s. 37)

2.2. Kommunikasjon

2.2.1. Internkommunikasjon

Internkommunikasjon er definert som kommunikasjon mellom individer og/eller grupper på ulike nivåer av organisasjonen, og ulike områder av spesialisering; som har til hensikt å designe/redesigne organisasjoner, implementere design, og å koordinere daglig drift (Ingvarsson & Strömback, 2019, s. 1) (Dolphin, 2005, s. 172). Internkommunikasjon er ofte en medvirkende faktor i håndteringen av usikkerhet i en organisasjon, på godt og vondt (Ingvarsson & Strömback, 2019, s. 2). Kommunikasjon i organisasjoner er flerdimensjonal og reflekterer normene, verdiene, miljøet og målene til organisasjonen. Det bør ikke være ulikheter i intern og eksternkommunikasjon³. Mange bedrifter anerkjenner, i dag, at linjen mellom intern og ekstern kommunikasjon ikke lenger eksisterer (Dolphin, 2005, s. 172).

2.2.2. Kommunikasjonsstrategi for endring.

Kurt Lewin mener at en kommunikasjonsstrategi bør sammenfalle med de planlagte fasene i endringsprosessen. Stuart M. Klein (1996) fra College of Business Administration i Cleveland State University, bruker Lewins oppfordring til å skape en modell for kommunikasjonsstrategi i en endringsprosess, som tar utgangspunkt i de 3 fasene. Som en forutsetning for denne modellen har Klein noen påstander om kommunikasjon:

- Redundans i kommunikasjonsform er forbundet med hvor godt informasjonen, som blir formidlet, blir værende hos mottager.
- Bruk av flere kommunikasjonsformer er mer effektivt enn bare en.
- Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den foretrukne kommunikasjonsformen.
- Linjeorganisasjonen er den mest effektive organisatoriske sanksjonerte kommunikasjonskanal.
- Direkte overordnede er den forventede og mest effektive kilden til organisatorisk sanksjonert informasjon.
- «Meningsledere» er effektive verktøy for å endre holdninger.
- Personlig relevant informasjon vil få mer oppmerksomhet av den enkelte, enn abstrakt generell informasjon.

³ Les; markedsføringsarbeid og kunderelasjoner

Principles	Unfreezing	Stages Changing	Refreezing
Redundancy and multimedia aids retention	Multimedia campaign delineating rationale, of objectives, planning activities and expectations	Frequent multimedia delivery including outcomes as they occur	Use of media to celebrate success as warranted with phase out as new process is institutionalized
Face-to-face medium is effective	Group meetings at each level of the hierarchy	Group meetings at each level of the hierarchy	Reliance on supervisor at each level to convey change – relevant information with senior management playing a key role regularly but less frequently than in other stages (e.g. awards assembly, semi-annual progress report ,etc.)
Effectiveness of line management as communications channel	See above with senior management of each unit presiding at stage setting meetings	Emphasis on delivering information through line management. Special emphasis is placed on the top and consistent knowledgeable participation of each supervisory level	
Direct supervision as key communicator	Meetings subsequent to stage setting are conveyed and run by unit supervisor		
Opinion leaders as key communicators	Opinion leaders are kept completely abreast of all relevant information through face-to-face meetings	Same as in unfreezing	Same as before
Personal relevance of interpretation	Expectations concerning personal impact of change should be conveyed via unit management and supervisors	As more information becomes known, supervisors disclose relevant personal and job-related information to subordinates. Especially job and role expectations as each person may be affected	This information is becoming increasingly accessible from personal experience but should be conveyed by supervisor when necessary. Clarifying personal impact is essential
Communications should be consistent and reinforcing	All communiqués should carry the same message and be consistent with organization's core values as appropriate	Same as unfreezing except more attention is placed on details as they become known	Reaffirmation of successes in supporting core values and meeting objectives

Figur 5: Kleins kommunikasjonsstrategi (Klein, 1996, s. 39)

Klein anvender altså sine prinsipper i Lewins modell og predikerer hvilke behov de ulike nivåene av organisasjonen vil ha. For å klargjøre organisasjonen for endring, les opptining av organisasjonen, vil Klein synliggjøre gapet mellom ønsket tilstand og nåværende tilstand, og dermed skape rasjonale for endring. Ved å bruke en multimedia-løsning, kombinert med et allmøte, vil det være mulig å kommunisere hvorfor endringen trengs, de første stegene i endringen og samt forsøke å berolige arbeidermassen. Her må toppledelsen ha en aktiv rolle, og være tilgjengelig for å besvare eventuelle spørsmål. Multimedia-løsningen og eventuelle allmøter, vil ikke alltid være nok for å håndtere usikkerheten forbundet med endringen. Her er det, ifølge Klein, meget viktig å ajourføre linjeledere og meningsledere med et solid grunnlag informasjon, for å kunne være en bidragsyter i endringsarbeidet.

Meningsledere, også kjent som holdningsskapere, er mennesker med uformell makt i organisasjonen (utelukker ikke personer som også innehar formell makt). Videre påpeker Klein (1996) viktigheten av personlig relevant informasjon for den enkelte fagarbeider. Avslutningsvis i forberedelsesfasen (opptining), presiseres viktigheten av at all kommunikasjon må være entydig, ikke ha en "utløpsdato", og være i tråd med organisasjonens verdier, der det er mulig. Under endring av organisasjonen gjelder de samme prinsippene for kommunikasjon. Her er fortsatt en multimedia-løsning hensiktsmessig, med fortløpende statusrapporter, med

oppdaterte milepæler. Men hovedvekten av innsatsen på kommunikasjon bør her, ifølge Klein, legges på å bygge et felles bilde ved alle nivå av organisasjonen. For at organisasjonen skal trekke i endringens retning, må sanksjonert informasjon bli formidlet gjennom linjen. Ved å ha godt informerte linjeledere kan også rykter og misoppfatninger bli håndtert på en effektiv måte.

2.2.3. Konsekvenser av manglende kommunikasjon

Richard R. Dolphins (2005) undersøkelser innenfor internkommunikasjon er gjort ved 21 britiske organisasjoner. Utvalget var relativt lite og heller ikke tilfeldig, dermed må det presiseres at dette ikke kan brukes som statistisk inferens, eller påstås å være gjeldene for den større populasjonen (Dolphin, 2005, s. 177). Likevel er dette en kilde til empirisk data, som vi ser som viktig i å underbygge våre funn.

Rykter og usikkerhet, oppstår gjerne av opplevelsen av for lite informasjon. Dermed påstår Dolphin at ikke bare kan en motvirke ryktespredning med informasjon, men også forebygge at de oppstår, med tidsriktig informasjon. Omtrent halvparten av respondentene til Dolphin går så langt som å regne internkommunikasjon som den viktigste faktoren for å forhindre mistriksel. Tilsvarende vil slik kommunikasjon ha stor innvirkning på motivasjonsfaktorene. På samme måte som med rykter, viser Dolphin til erfaringer som tilsier at internkommunikasjon er en viktig katalysator i endrings arbeidet. Forholdsvist må dette også finansieres på en tilstrekkelig måte (Dolphin, 2005, ss. 178-182).

Dolphins undersøkelser kan oppsummeres med følgende punkter. Solide forhold kan bare oppstå gjennom tillitt og pålitelig informasjon. Konklusjonen er nærmest en appell til den aktuelle leser, om å prioritere internkommunikasjon. For dersom en ikke gjør det, vil en ha en organisasjon fylt med rykter, usikkerhet, lite motiverte ansatte og mennesker som ikke identifiserer seg med egen arbeidsplass. Det er også en økonomisk motivasjon for å investere i internkommunikasjon, for en organisasjon med velinformerte ansatte, har mange gode ambassadører som arbeider for et felles mål (Dolphin, 2005, ss. 171-185).

3. Metode

3.1. *Kvalitativ undersøkelse*

Denne studien har som formål, å utforske hvordan kommunikasjon påvirker en organisasjon i forberedelsesfasen av en endring. I faglitteraturen som omhandler organisasjon og ledelse, samt kommunikasjon, beskrives det en rekke modeller og teorier for hvordan en bør anvende kommunikasjon på en hensiktsmessig måte, som et verktøy i en slik prosess. Denne studien har valgt et kvalitativt design, som baserer seg på hermeneutikk. Hermeneutikken baserer deg på at generelle lover ikke finnes, at virkeligheten er konstruert av mennesker og studeres ved å se hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 32). Metoden har dermed som formål analysere effekten av et fenomen, som i dette tilfellet er «kommunikasjon i endringsledelse». Den kvalitative metoden inneholder en systematisk innsamling av informasjon, en analyse av materiale innsamlet gjennom observasjon og samtale, gjennom intervju. Deretter kan analysen av disse funnene ses i lys av etablert organisasjon-, ledelse- og kommunikasjonsteori med en induktiv tilnærming.

3.2. *Utvalg*

Utvalget i denne undersøkelsen medførte at samtlige som ble intervjuet var respondenter, i motsetning til informanter. Intervjuobjektene har gjennom sin arbeidssposisjon tatt del i, og opplevd spesifikt det vi ønsket å undersøke og kan derfor defineres som respondenter (Jacobsen, 2005, s. 171). Respondentene stammer fra en gruppe av mennesker med forskjellig grad av ansvar og erfaring. Vi opplevde å få respondenter som gjenspeilet denne variasjonen. Våre respondenter varierte i ansvar, fra lokal toppledelse til laveste produksjonsenhet.

3.3. *Analysemetode*

En kvalitativ undersøkelse gir en rekke rådata. Denne dataen ble transkribert ordrett, som dannet grunnlaget for en analyse. Intervjuguiden ble opprettet med teori om endringsledelse og kommunikasjon, samt organisasjonsstruktur i fokus, ettersom det var dette vi ønsket å utforske. Transkriberingene ble analysert på samme teoretiske grunnlag, der hovedvekten ble lagt på hvorvidt respondentene har opplevd eller følt på endringsledelse eller kommunikasjon i sitt daglige virke. Etter at transkriberingene var analysert dannet resultatet grunnlaget for funn og videre utforsking av respondentenes opplevelser. Resultatet av analysen ble et ryddig oppslagsverk som kunne benyttes i resultat og drøftingsbiten av studien. Analysen av

intervjuene, er kategorisert og presentert i en oversiktstabell (figur 6), med hovedkategorier som representerer de store trekkene i dataen, med hver sine utgrupperinger av nyansert data.

Problemstilling				
<i>Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens håndtering av endringsprosessen i forbindelse med organisasjonsendringen i AIM/KAMS?</i>				
<u>Hoved kategori #1</u> Mellommenneskelige og organisatoriske forutsetninger	Situasjonen før KAMS	Nærhet	Kongsberg	Organisasjon
<u>Hoved kategori #2</u> Endringsledelse	Planlagt organisatorisk endring	Oppslutning om endring		Motstand mot endring
<u>Hoved kategori #3</u> Kommunikasjon	Linjen	Informasjonsdeling		Allmøter som kommunikasjonsform

Figur 6 - Intervjuanalyse

Som et tiltak for å sikre personvern vil ingen av respondentene ha nummerering. Dette er for å sikre at ikke utsagn fra samme respondent kan systematiseres og forbindes til noen av de som har uttalt seg. Undersøkelsen bestod av to sett med spørsmål, som gjenspeilet respondentens posisjon i organisasjonen. Hvert av settene har oppfølgingsspørsmål, dersom respondenten hadde behov for veiledning. Resultatet av de syv intervjuene gav 3 hovedkategorier med varierende grad av underkategorier, vist i figuren over.

3.4. Feilkilder

3.4.1. Intervjueffekt

I en undersøkelse kan undersøkelsen i seg selv påvirke resultatet. Intervjuereffekt beskriver en situasjon hvor den som intervjues påvirkes av den som intervjuer. Faktorer her kan være hvordan intervjueren ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk og lignende (Jacobsen, 2005, s. 226). Det ble iverksatt tiltak under intervjuene for å redusere en eventuell fremkomst av disse effektene. Den som intervjuet representerte en institusjon respondenten kjente godt. Videre var også intervjuerne kledd i nøytrale klær, for å ikke signalisere noen forutinntattheter. Språket under intervjuet bar preg av stammespråket respondenten bruker til daglig, som igjen eliminerte eventuelle språklige barrierer. Intervjuet ble også holdt i omgivelser respondenten er kjent med

og komfortabel i, med færrest mulig mennesker til stede (respondent, intervjuer og observatør). Avslutningsvis var også intervjuer og observatør av en lavere alder, og tydelig ikke en del av organisasjonen, som kan redusere en eventuell følelse av ubalanse i makt mellom partene.

3.4.2. Usann informasjon

Ettersom denne undersøkelsen vil være tilgjengelig for offentligheten, kan dette føre til at respondenter kan ha reservasjoner mot å svare sant under intervjuene. Videre kan også enkelte respondenter føle manglende tillitt til en fremmed som gjennomfører undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 217). Før intervjuets start ble respondentene informert om intensjonen for undersøkelsen, og at tilstrekkelige tiltak var gjort for å sikre personvern. De ble også gjort oppmerksom på at undersøkelsens opphav var en læringssituasjon for kadetter (bacheloroppgave), og ikke en evaluering av de involverte. Med dette utgangspunktet er det liten grunn til å tro at respondentene besvarte spørsmålene usant.

4. Resultat og drøfting

4.1. *Mellommenneskelige og organisatoriske forutsetninger*

Hensikten her, er å studere menneskers opplevelse av en organisasjonsendring, informasjonen de har fått, og hvordan det er blitt kommunisert. For å kunne studere dette, ser vi det som nødvendig å se på virkningen av forutsetningene som ligger til grunn for denne opplevelsen. Her møter altså Irgens (2011) sine perspektiver virkeligheten. Ord, følelser, verdier, etikk, meningsskaping, holdninger og normer, altså mennesker møter det som er konkret, håndfast eller kvantifiserbart. Fra tiden i AIM, har ansatte forholdt seg til linjeledere som har avansert opp i organisasjonen fra produksjonsenhetene. Respondentene påpeker at de setter pris på at deres nærmeste ledere kommer fra egen avdeling. Her snakker den enkelte fagarbeider og linjelederen samme stammespråket, og de deler opplevelser fra en lik arbeidshverdag.

[forholdet til min leder er] Veldig bra egentlig. Han jobbet jo på verkstedet før (...)

[mulighet for å være ærlig med sin leder] Ja det er det. Det er ikke noe trøbbel. Det er kjempebra forhold sånn sett.

Her er tonen god, fagarbeiderne føler seg trygge når de uttrykker bekymringer, eller kommer med forslag til sin nærmeste leder, samt og opplever at de blir forstått. Dette er en god

forutsetning for endringsarbeidet, hvor en slik tillit tilrettelegger for toveiskommunikasjon (Klein, 1996, s. 34). Respondentene uttrykker trygghet til sin leder, noe som ifølge Klein er en essensiell faktor for å fremme god toveiskommunikasjon. Videre skal denne kommunikasjonen legges til rette for de ansattes involvering i endringen. Til tross for dette har flere av informantene gitt uttrykk for manglende tillit til ledelsen. Årsaken til dette er dårlige erfaringer med en tidligere endringsprosess. Som en informant påpeker:

Det jeg kaller for den gamle skolen da, som er veldig mistroisk til ledelsen, som alltid er litt sånn at ledelsen har skylda for ditt og datt, litt sånn. Jeg tror kanskje de litt yngre som er på bedriften er litt mere positive, har litt bedre forhold til ledere generelt og oppover.

Noen avdelinger kan ha et godt forhold, mens andre kan ha dårligere forhold. Og det er på grunn av arbeidsmengden [...] Noen må jo få støyten. Da går det jo på ledelsen. Det er jo naturlig, på en måte.

Dette er et tosidig fenomen, hvor denne mistroen har potensiale for å bli redusert med ny ledelse og endring, der de mellommenneskelige forutsetningene vil bli nullstilt og en ny psykologisk kontrakt må etableres. Men endringen kan også oppleves som et faresignal om at ytterligere personell og goder blir fjernet. Dette er fordi organisasjonens ansatte har denne spesifikke erfaringen, hvor slike reduksjoner alltid følger endring. Faresignalspektet vil bli tildelt et eget avsnitt, mens potensialet for å redusere mistroen vil bli drøftet her. Respondentene gir uttrykk for at de opplever at de mangler innsikt i prosesser og informasjon som finnes i nivåene over dem. Denne manglende innsikten, kombinert med varierende arbeidsmengde, har ført til en grad av motstand mot øverste lokale ledelse, men det blir nevnt at dette varierer, da ofte basert på fartstid i organisasjonen. Gjennom eksempelet som er gitt over, hvor arbeidsmengden er styrende for forholdet mellom leder og ansatt, tyder det på at ulike avdelinger har behov for ulik oppfølging. Avdelinger som er rettet mot F-35 har trolig mindre behov for oppmerksomhet fra ledelsen, ettersom fokuset både i KAMS og Forsvaret ser ut til å dreie seg om F-35. Dette er fordi arbeidsmengden har en innvirkning på de ansattes motivasjon og dermed deres behov for informasjon. For avdelinger uten like klar oversikt over hva fremtiden vil bringe, kan det være et større behov for informasjon, samt være vanskeligere å bygge et godt forhold til ledelsen. Dette er noe det tilsynelatende ikke er tatt hensyn til, men respondentene ser likevel lyst på dette:

Jeg tror at forholdet mellom toppledelsen nå og de ansatte er 10 ganger bedre enn det det var under AIM.

Basert på det respondentene gir inntrykk for, ser vi antydninger til at det ikke er gjort tydelig, for organisasjonen som helhet, hvem som vil få et utvidet ansvar etter endringen. Dette har trolig ført til at avstanden oppover oppleves som lengre enn det den var i AIM, grunnet at lederen har flere arbeidsoppgaver å ta hånd om. Noen av respondentene ser at organisasjonsmedlemmene også opplever at avstanden til ledelsen blir større på grunn av en ny struktur etter overgangen til KAMS.

Før så var det sånn at vi hadde møter ukentlig hvor han var tilstede, men nå har han [nærmeste leder] hatt litt mange hatter.

Det som jeg syntes har blitt synd med den nye endringen, eller etter at Kongsberg kom inn, det er at det har blitt litt lenger vei til toppen, sånn som da vi var AIM, da ville de ha en så flat struktur som mulig.

I organisasjonen er det ikke en særlig følelse av at bekymringer en ytrer, finner veien helt opp til lokal toppledelse. En mulig forklaring på hvorfor det oppleves som lengre til toppen kan være at de nærmeste lederne har blitt en del av et større ledelsesapparat som er mer avhengig av byråkratiske prosesser enn tidligere. Dette kan føre til at bekymringsmeldinger må prioriteres og ikke alle blir vurdert relevante i samme grad som tidligere. Sammen med denne opplevelsen, har også ledere på ulike nivåer, blitt involvert/påvirket av endringsarbeidet, som igjen har ført til at avstanden oppleves større. Konsekvensen av dette kan være usikkerhet, motstand, og ineffektive arbeidere (Klein, 1996).

På overflaten, har AIM bare fått ny eier, nemlig KDA, representert ved ny direktør. De ansatte har både bevisste og underbevisste tanker om den nye eieren. KDA har et omfattende eksternt kommunikasjonsarbeid og renommé i industrien. Hver dag kommuniserer KDA sine verdier, normer og fokus, ut til potensielle kunder, men i samme stund, også potensielle arbeidstakere. Dette er et eksempel på hvorfor det er nødvendig å ikke ha ulikheter i ekstern- og internkommunikasjon (Dolphin, 2005, s. 172). Dersom det er ulikheter, kan dette være en kilde til misnøye, eller et behov for å etterprøve informasjon som blir gitt.

De har flere ansatte, de jobber i flere land. Du hører jo nesten bare positivt om dem, om Kongsberg. De har et nært forhold til Forsvaret. Ledelsen virker mye mer profesjonelle.

På den ene siden har de ansatte i KAMS gjennom dette en forventning om en viss standard når det kommer til profesjonaliteten KDA bringer med seg. Med andre ord har KDA skapt et iboende element av tillitt, gjennom sin eksternkommunikasjon (Dolphin, 2005, s. 172). På den andre siden kan dette også være en utfordring hvor de ansatte har en urealistisk forventning om at når KDA blir ny eier, skal de ha med seg en arbeidsporfølje til organisasjonen i sekken.

... det de bekymrer seg mest for oppi her sånn det er det jeg tror mange hadde en forventning om, en urealistisk forventning om, det er det at Kongsberg når vi ble KAMS, skulle ha med seg masse jobb i sekken ...

Dette har KDA tilsynelatende forståelse for, og organisasjonens ansatte respekterer at det ikke kommuniseres informasjon om spesifikke kontrakter før det er «spikret», samt at KDA som en helhet anerkjenner sin forpliktelse i overtakelsen (Klein, 1996, s. 39).

Men Kongsberg kom inn og det har gitt en ny positiv glød i hele KAMS da for å si det sånn. Og jeg vet at Kongsberg er veldig på å informere, men samtidig så vil de ikke gå ut å si at vi skal ha den kontrakten.

Grunnen til at de ansatte opplever denne tillitten kan være at KDAs verdier stemmer overens med det organisasjonen hadde fra tiden i AIM. Respondentene viser dette i sine svar, og ser samtidig ut til å være åpen for et større fokus på kunden.

Men mye av de verdiene i forhold til historie og stolthet, og om det kvalitetsfokuset, det jo helt identisk.

Tanken er nå at du legger inn noen programområder, som på en måte skal ha mer dialog med kunden da, og de har ansvaret for de store kontraktene.

Introduksjonen av et nytt styrende organ, altså overgangen fra FD til KDA, ser ikke ut til å ha noen motsetninger med tanke på organisasjonens verdier. Begge organ representerer elementer organisasjonen er stolt over. Og den opplevde forsterkningen av kundefokus, ser ikke ut til å utfordre organisasjonen i nevneverdig grad.

De er ganske profesjonelle, altså han har jo tatt med seg, direktøren altså, en økonomidirektør inn, og det virker som de har Kongsberg-apparatet i ryggen.

Selv om organisasjonens ansatte har stor tiltro til KDA som nytt styrende organ, er det ikke utelukkende positive effekter av overtakelsen i dere øyne. Selv med anerkjennelsen av Kongsbergs renommé, kunnskap og tilknytninger,

Vi er på vei, jeg ser positivt på mange endringer, og er veldig klar for endringer, men jeg er og veldig spent og jeg er litt skeptisk på at man setter til side litt mye av de erfaringene vi har fra tidligere [...] At man her fort kan få problemer med kompetanse og en del resultatmessige krav.

Erfaringene som er gjort fra tiden i AIM, har blitt omdannet til kulturifisert⁴ kunnskap. Innføringen av organisatoriske endringer kan utfordre dynamikken som eksisterer mellom mennesker, avdelinger eller nivåer av organisasjonen. Mye av denne kulturifiserte kunnskapen kan glemmes av at deltakerne får et nytt samspill å forholde seg til. Selv om kulturifisert kunnskap er under stadig utvikling vil en slik plutselig endring kunne ryste organisasjonen så mye at noe vil falle bort. På et mer synlig nivå, spekulerer respondentene også at disse organisatoriske endringene kan føre til utfordringer med KAMS sine menneskelige ressurser (HRM) hvor både eksisterende kompetanse ikke strekker til, og at ny kompetanse ikke vil tilføres.

⁴ Kunnskap avhengig av språk og er sosialt konstruert og under stadig forhandling i samspill og kommunikasjon mellom deltakerne. Felles forståelse og delte mentale bilder (Irgens, 2011, s. 126)

4.2. *Endringsledelse*

I overgangen fra AIM til KAMS har organisasjonen vært gjennom en planlagt endring. Denne endringen ble gjennomført fordi Forsvarsdepartementet fant ut at AIM ikke var konkurransedyktig nok. Intensjonen var derfor å endre AIM til en konkurransedyktig organisasjon både nasjonalt og internasjonalt. Endringsprosessen frem til KDA sitt kjøp av AIM stemmer godt med Jacobsen (2018, s. 32) sin teori om de tre første fasene innen planlagt endring. Selv om denne avgjørelsen ikke nødvendigvis har noen stor påvirkning på organisasjonen umiddelbart, er det trygt å anta at eierskifte av et firma på denne størrelsen vil ha en innvirkning til en viss grad. Dette kan være i form av for eksempel struktur, ansvarsområder og ikke minst for de ansatte i organisasjonen. Under vil de mest sentrale funnene innenfor endringsledelse bli drøftet, samt de forskjellige innvirkningen disse vil kunne ha på organisasjonen.

Allerede før løsninger og endringer skulle iverksettes ble det satt i gang en prosess fra KDA sin side. En respondent sier følgende om prosessen: *«Det var jo et sånt integrasjonsteam på 3 stykker som jobbet full tid, i forhold til den integrasjonen da. Og det gikk jo fra før jul også frem til nå til sommeren.»* KDA har allerede i planleggingsfasen opp mot endringen satt av ressurser som skal være med å planlegge den kommende endringen. Dette sender en del signaler om at de investerer i denne prosessen og ønsker at den skal gjennomføres på best mulig måte.

Integrasjonsteamet fra KDA kan virke som å ha vært en veldig god ressurs ettersom det kom frem i resultatene at organisasjonen KAMS har vært gjennom en stor endring. En respondent forteller følgende om strukturell planlagt endring i organisasjonen:

At vi sånn sett har opprettet programområder, forsåvidt kjente, men vi har aldri definert dem som programområder, det ser jeg som den største endringen i tillegg til at vi har samla alt av ressurser under en organisasjon eller avdeling som heter «Operation».

Ettersom strukturelle aspekter ved den gamle organisasjonen har blitt endret vil det åpne seg et behov for andre ansvarsområder og nye roller eller stillinger. Endringer som endrer slike aspekter er ikke i seg selv negative eller positive, de må bli sett i lys av hvordan det påvirker de allerede eksisterende ansvarsområdene eller stillingene. Dersom ingen eksisterende stillinger blir fjernet fra organisasjonsstrukturen i endringen, er det mulig å dra en konklusjon om at det ikke vil forekomme mye motstand fra personer i allerede eksisterende stillinger. På den annen

side så er det mulig å argumentere for at fokuset fremover blir økende over på et konkurrerende selskap som fører til et større økonomisk fokus. Dermed er det rimelig å anta at endringen i ansvarsområder og stillinger blir mer sammenslått eller komprimert for å spare på utgifter. Endringer med et økonomisk fokus vil trolig finne måter å kutte ned på overflødige utgifter, som vil kunne omhandle antall årsverk.

Samtidig som det økende økonomiske fokuset vil kunne påvirke årsverk vil det også ha en innvirkning på daglig drift. En respondent peker på hvordan fokuset i organisasjonen har endret seg med innfasing av ny eier: *«... fra det fokuset da og den veldig, veldig stabile og trygge hverdagen til å liksom ha en full endring da å være kommersiell virksomhet, som må kjempe om kontrakter, hvor også kostnad og effektivitet er viktig del av det.»* En slik organisatorisk endring vil være med på å påvirke hvordan ansatte forholder seg til den ettersom hverdagen ikke lenger er så rolig og stabil som den muligens var under AIM sin styring. En annen respondent beskriver hvordan ansvarsområder endrer seg i denne prosessen ettersom organisasjonen endrer seg: *«(...) fordi her skjer det jo endringer som at organisasjonen blir annerledes, man får helt andre ansvarsområder og andre ansvarsroller».*

Organisasjonen går fra å være en trygg og stabil virksomhet for de ansatte i sine posisjoner, over til å være en konkurrerende aktør som endrer på strukturen og ansvarsoppgavene til de som jobber i den. Jacobsen (2018) beskriver hvordan disse reaksjonene kan oppleves. Han beskriver viktigheten av reaksjonene som blir aktivert hos menneskene i organisasjonen ved endring. Disse reaksjonene er blant annet ifølge teorien psykologiske forsvarsmekanismer mennesker innehar og som aktiveres når noen forsøker å endre dem. Dette er fordi man ofte har en tendens til å se endring i en «tap-vinn»-situasjon der noen må tape (ansatte) og andre vinner (KAMS) (Jacobsen, 2018, s. 125). I endringen som blir tatt opp i denne studien er det mulig å se på situasjonen som en «vinn-vinn»-situasjon. Tidligere var det AIM som hadde eierskap og en respondent forteller om en tid der ansatte ble permittert som et resultat av mangel på jobb. En skildring av en usikker tid der de ansatte kan ha sett på seg selv som taperne etter forrige endring som endte opp i AIM. Det faktum at AIM ble til KAMS er ikke bare en seier, sett i lys av teoretiske perspektiver, for det strukturelle i organisasjonen, men blir også skildret som positivt av ansatte. Dette understøttes av flere respondenter som uttrykker følgende:

Det er jo mye positivt da, fordi det var jo mange som ble permittert da vi var i AIM så syntes jeg det var mye sånn at de tok folk. Det var veldig mye usikkerhet. Og det ble

veldig positivt da vi ble Kongsberg da, det føler jeg. Fordi det er jo en bra bedrift og ja, det er mye positivt egentlig for det har vært mye usikkerhet her i mange år.

Det samme poenget vektlegges av en annen respondent:

... det lå an til lite jobb og sånt. Vi ble AIM i 2011-12 også var det veldig bra i 2 år også begynte frustrasjonen. [...] Men etter at KAMS kom så må jeg si at det har blitt en sånn boost igjen.

Den uheldige situasjonen som fant sted tidligere bidrar til å øke positivitet rundt endringen KAMS gjennomfører. Det går an å hevde at fordi AIM ikke klarte å skape et trygt arbeidsmiljø og positivitet rundt jobben, kunne KAMS med KDA i ryggen dra nytte av dette og endre bedriften til noe som er bedre enn hva som tidligere var og dermed oppnå oppslutning og ikke motstand til endring. For å begrunne hvorfor de fleste av respondentene stiller seg positiv til endringen, kan man se på teorien. Det ser ut til å være en faglig enighet innad blant de ansatte om at endringen trengs, og ikke minst, er det riktige å gjøre. Dette understøttes med eksempler fra flere av respondentene som nevner hvor mye bra KAMS fører med seg. En kan peke på en generell enighet rundt at endringen er det rette valget. Denne innstillingen er veldig viktig, men også ganske uvanlig ifølge Jacobsen (2018, s. 125).

For å finne ut av hvordan det har seg at de fleste møter endringen med åpne armer, ser vi på teori om oppslutning rundt endring. Oppslutningen blir delt inn i tre faser der den øverste og kanskje også sterkeste fasen kalles «affektiv oppslutning» og omhandler en positiv innstilling til endringen (Figur 2). Med bakgrunn i dette perspektivet på endring kan det være mulig å dra slutninger som tyder på at de ansatte ønsker seg endringen som KAMS bringer med seg.

Dette står i kontrast til de andre fasene som er rettet mer mot tvungen oppslutning. Under AIM var organisasjonen i en periode som blir beskrevet av samtlige som ustabil og usikker. En respondent forteller om tiden under AIM: *«fordi det var jo mange som ble permittert da vi var i AIM så syntes jeg det var mye sånn; de tok folk. Det var veldig mye usikkerhet.»* Det går an å stille spørsmål ved hvorfor folk ble værende i en organisasjon som medførte så stor usikkerhet for stillingen til de ansatte. En mulig forklaring kan hentes fra teorien om endringsledelse (Jacobsen, ss. 126-138). For det første kan det være at de ansatte har investert mye av sin profesjonelle karriere i bedriften, og det koster for mye og forlate den. Dette går på

«nødvendighetsoppslutning» som blir illustrert i figur 2. Det er forståelig at valget om å forlate en bedrift som har så store usikkerhetsmomenter som respondenten beskriver i tilknytning til AIM vil være et tyngre valg dersom en har investert mer i den. Jacobsen (2018, s. 138) nevner også at forankring i form av bosted og familie vil kunne være en faktor for hvorvidt en velger oppslutning rundt en endring. Det er mulig at faktorene som er nevnt i dette avsnittet har spilt en større rolle tidligere, men det er fortsatt elementer som peker i retning av en nødvendighetsoppslutning blant enkelte respondenter. Det betyr dog ikke at en ikke kan påvirkes av begge oppslutningsretningene.

Til tross for at enkelte av respondentene uttrykte en viss grad av skepsis til endringen og uttrykte usikkerhet, viste de fleste som ble spurt positiv innstilling til endringen og uttrykte dette. Uavhengig av grunn til oppslutning så vil denne sterke affektive oppslutningen som er lokalisert blant respondentene kunne bidra i stor grad til at gjennomføringen av endringen til KAMS blir god og med lite motstand fra ansatte. Der det er oppdaget tilfeller av nødvendighetsoppslutning vil dette kunne bringe inn en viss skepsis til endringen, men det er verdt å vektlegge at denne formen for oppslutning også er en positiv holdning til endringene som skjer rundt.

Figur 3 viser at motstand mot endring også kan deles inn i forskjellige nivåer av varierende intensitet. Etersom det tidligere i kapittelet har vært drøftet rundt stor positiv oppslutning blant respondentene, vil dette prege delen som omhandler motstand. Til tross for at det er god oppslutning, har respondentene avdekket noen faktorer som kan være nyttige å sette opp mot teorien om motstand mot endring.

Det er ikke funnet noen tegn til motstand som korrelerer med nivå tre eller fire i figur 3, derfor er det ønskelig å se nærmere på nivå en, som omhandler likegyldighet og nivå to som handler om passiv motstand.

Lokasjon er noe folk har vært hovedbekymra for for vi bygger jo et motordepot på Rygge, så det har jo vært litt sånn at ja, skal vi flytte til Rygge eller skal vi ikke. Så er det jo sånn at de fleste blir jo ikke med til Rygge, vi har tatt en undersøkelse på det[...]

En respondent uttrykker skepsis over en av endringene KAMS har startet på. Dette stemmer godt over ens med nivå to på figur 3, motstand mot endring. Figuren nevner at dette er passiv motstand, og dermed sannsynligvis ikke noe som kommer til å bli brakt opp som et problem fra

de ansatte. Fordelen er at som respondenten nevner ser det ut som om ledelsen ser utfordringen ved flytting til Rygge basert på gjennomføringen av spørreundersøkelsen. På den annen side vil denne kritiske ytringen blant noen kunne spre seg, og det kan derfor være nødvendig eller lurt fra ledelsen sin side å ta tak i denne potensielle motstanden.

Tidligere er det nevnt at usikkerhet i jobben kan gi en påkjenning i form av psykologisk stress (Jacobsen, 2018). Denne påkjenningen kan være avgjørende for hvorvidt en støtter en endring eller ikke.

(...) Men han lederen min vet heller ikke noe. Han som er rett over meg. Men han som er over der igjen, han vet ganske mye, men han får ikke lov til å si noe. Det stopper der da. Informasjonsflyten stopper der. Så vi er alle frustrerte.

En respondent synliggjør frustrasjonen ved manglende informasjon fra sine ledere. Denne frustrasjonen kan finnes igjen hos en annen respondent med lignende utsagn: *Fra min sjef, det går veldig fint. Også kommuniserer jo han med sin sjef. Men savner jo kanskje at neste nivå av ledere [...] er litt mer engasjert i det daglige.* Usikkerhet og frustrasjon kommer frem i samtale med flere av respondentene. Jacobsen (2018) mener at dersom jobbforutsetningene er usikre vil de det gjelder kunne oppleve angst. Dette kan i seg selv ikke være skadelig for oppslutningen, men dersom det er for stor usikkerhet eller frustrasjon vil holdningene til endringen kunne endres og en kan oppleve enten at noe av positiviteten rundt endringen forsvinner (nivå 1) eller dersom det går lengre enn det, at det dannes noen negative holdninger (nivå 2). Dersom det dannes negative holdninger vil det kunne påvirke mer enn enkeltpersoner ettersom disse holdningene ofte spres i muntlig form.

Denne frustrasjonen viser seg spesielt godt hos én som forteller om usikkerheten blant de ansatte:

Ja! Absolutt i høyeste grad! Vi har jo venta på et Bell-helikopter blant annet, som det var prat om at skulle komme i juni, det var jo dagen vi hadde allmøte, så skulle det lande, men det kom jo ikke også var det prat om at det skulle komme i slutten av aug. så nå er det prat om før jul, folk blir jo usikre av sånt for jeg ser jo at oppdrag inn [...] synker.

I dette eksempelet vil ankomsten av dette helikopteret gi arbeid til de ansatte, og sette en demper på usikkerheten de føler på. Dette stresset som usikkerheten kan være med på å skape, kan være en ubehagelig følelse som tar opp mye fokus og som man ikke ønsker skal fortsette. Det er en fare for å danne en grobunn for motstand til endring dersom en ikke forsikrer de ansatte godt nok underveis i prosessen. Det er ikke sagt at det er noen løsning som er betryggende nok, men det pekes her på en fallgrube ved å ikke prioritere arbeidstakere godt nok. Det kan være et bevisst valg å la noe motstand få gro fordi den i tidlige stadier ikke påvirker prosessen i noen nevneverdig grad, men dersom det er fare for at man opplever motstand blant de ansatte til endringen kan det være et tydelig varselsignal for ledelsen. Derfor kan det være ønskelig å jobbe aktivt fra ledelsen sin side rundt fjerningen av så mye usikkerhet i jobben til arbeidstakerne som mulig.

4.3. *Kommunikasjon*

Internkommunikasjon blir i teorien beskrevet som en medvirkende faktor til håndtering av usikkerhet og koordinering av daglig drift i organisasjonen. Respondentene vi har snakket med fra alle ledd i KAMS har pekt på en mengde kommunikasjonskanaler som blir brukt. Flere respondenter nevner blant annet allmøter, intranett, samt storskjermer som viser relevant informasjon på arbeidsplassen. En respondent nevner i tillegg hvordan de tillitsvalgte har blitt involvert som en kommunikasjonskanal. Samtidig som det ser ut til at kommunikasjonen i bedriften blir høyt prioritert gjennom et bredt spekter med kanaler, ser det ikke ut til at de ansatte føler de blir holdt oppdatert i den grad de skulle ønske. Klein (1996) sin påstand om at redundans er forbundet med hvor godt informasjonen som blir gitt, blir hos mottager, gir utgangspunktet for å tolke redundansen i KAMS. En respondent fra ledelsen forteller følgende om prioriteringen fra KDA sin side:

Jeg tror at fra Kongsberg så de det som et poeng at de presenterte litt sånn tanker og planer om fremdrift for ledergruppa først, og så at de da gjerne informerte de tillitsvalgte om det samme da, kanskje etter lunsj samme dag.

Ettersom de tillitsvalgte blant annet har blitt prioritert til å få informasjon samme dag som ledelsen, kan det være mulig å anta at informasjonen burde bli distribuert raskt gjennom denne kanalen alene. Svaret fra flere av respondentene angående hyppighet på informasjonen tilsier at det enten blir gitt for lite og sjelden informasjon, eller at det mangler redundans i målgruppen.

Av de kanalene som er nevnt er det minst to stykker som krever at man oppsøker informasjon, nemlig storskjermer og intranett. Dette kan være mindre vellykkede kanaler å kommunisere gjennom ettersom de ikke har noen garanti for at budskapet blir hørt og informasjonen blir hos dem som har mottatt den. En kanal som derimot ikke blir nevnt hos mange er bruk av linjen. Det kan argumenteres for at dette er en kanal som både ønskes av ansatte, og som kan være et nyttig verktøy for kommunikasjon.

Klein (1996) oppfordrer til å anvende linjeorganisasjonen som et kommunikasjonsverktøy i endringsarbeidet, særlig i opptiningsfasen, som handler om å redusere kreftene som bevarer status quo. Dette er et eget prinsipp som ligger til grunn for hans modell, samtidig tilfredsstillende dette flere av de andre prinsippene. Først og fremst er det snakk om ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, som kan være gunstig for å eliminere barrierer som følger med skriftlig eller digital kommunikasjon. Videre forventer også den enkelte ansatte å få sanksjonert informasjon fra sin nærmeste leder. Samtidig er det mulig å gi mer personlig relevant informasjon i mindre grupper, eller én til én. Nærmeste leder vil også få en rolle som holdningsskaper og meningsleder, i kraft av sin stilling og ofte erfaring i avdelingen (Klein, 1996, s. 35).

Skulle jeg valgt en strategi selv så tror jeg at jeg hadde kanskje brukt litt mer tid på å eh ... mellomledelsen altså brukt litt mer tid på mellomledelse og jobba litt mer med mellomledelsen for å få litt klarere retningslinjer.

Basert på analysen av innsamlet data ser det ut til at KAMS går glipp av en gylden mulighet til å tilfredsstille de ansattes informasjonsbehov. De ansatte opplever altså å få litt informasjon om endringen gjennom sin linjeleder. KDA har tilsynelatende valgt å respektere hierarkiets oppbygning når det kommer til informasjon om styrende parametere. Mens den lokale ledelsen da ikke har overskudd til, eller har valgt, å omgjøre denne informasjonen til noe matnyttig for mellomledelse og ansatte (Irgens, 2011, s. 46).

Så jeg er nok litt for langt ned på rangstigen til å få den der detalj-informasjonen og derav også så får ikke de under meg, altså fagarbeidere får heller ikke den detaljinnsikten i hva som er planlagt og tenkt.

Potensialet er her å dra nytte av linjeorganisasjonen for å berolige ansatte, samt rettferdiggjøre, forberede, eller tinte opp de ansatte, og involvere dem i endringen. Dette er viktig, ettersom ansatte som blir eksponert for høy usikkerhet, og/eller usikkerhet over tid, har lett for å anse konsekvensene av endringen som høyere enn de er, og til og med se endringen som vondsinnede intensjoner fra ledelsen (Dolphin, 2005, s. 174).

Jeg må jo svare ærlig på det da, nei han har ikke [gitt meg forutsetninger] (...) eller ikke sånn nå må du dra å si fra til de ansatte, eller forberede dem, ikke noe sånt nei.

Dersom linjelederen ikke blir holdt oppdatert i hensiktsmessig grad om endringen, kan personen slite med å identifisere seg med den nye organisasjonen som vokser frem. Dette vil trolig føre til at de ansatte under denne linjelederen ikke heller vil gjøre dette, og potensielt utvikle en negativ holdning til endringen (Dolphin, 2005, s. 173). Dette kan videre være medvirkende til å ødelegge oppfattelsen av KDAs iboende element av tillit, særlig hos den eldre garde som beskrives som å være tilbøyelig for skepsis mot øvre ledelse.

En av de mest åpenbare grunnene til å anvende linjeorganisasjonen som et kommunikasjonsverktøy, er hvordan den enkelt ansatte og linjelederen forstår hverandre. Respondentene påpeker at de setter pris på at sine nærmeste ledere kommer fra egen avdeling, og dermed snakker samme stammespråket. Dermed kan linjelederen anvende dette språket for å på den mest effektive måten redusere de krefter som arbeider for å bevare status quo (Cummings & Worley, 2008, s. 24). I tillegg kan også det faktum at enkelte linjeledere er blitt involvert/påvirket av endringsarbeidet, og at dermed avstanden oppover oppleves større, redusere deres mulighet for å være en bidragsyter. Ytterligere kan linjeorganisasjonen brukes til å observere effekten av endringsarbeidet som en helhet, noe som ikke ser ut til å skje (Klein, 1996, s. 37)

Men det er flere ledere i mellom der som [...] [som burde] være litt mer engasjert i det daglige (...)

Respondenten forsterker inntrykket av at det er en forventning om at den nærmeste lederen skal være engasjert i hverdagen til de ansatte. Dette er fordi det har eksistert en implisitt avtale om hvilke ressurser som allokeres til hva, og hvem som vil være involvert i ulike prosesser. Mens i denne opptiningen og endringen ser denne avtalen ut til å være fraværende.

I denne delen av drøftingen er det pekt på elementer som antyder at KAMS ikke utnytter linjeorganisasjonen tilstrekkelig. Linjen er et godt verktøy for å redusere kreftene som bevarer status quo, klargjøre organisasjonen for endring, eller involvere fagarbeidere i opptinings- og endringsfasen (Klein, 1996, s. 38).

Ledelsen legger ikke skjul på at kommunikasjon har vært utfordrende i overgangen mellom AIM og KAMS. En respondent forteller at det var så og si umulig å få kommunisert noe om endringene før overtakelsen var signert. Dette er naturlig ettersom eierskapskifte må gjennomføres før man endrer en bedrift etter nye ønsker og krav. Når endringene er planlagt eller skal tre i kraft er det naturlig å dele informasjonen med de det gjelder.

(...) så og si umulig å kommunisere noen endringer før en overtakelse var faktum, eller var signert.

En respondent fra fagarbeiderne forteller at de han har snakket med savner å få informasjon hyppigere. De ønsker en slags involvering eller oppdatering fortløpende i prosessen. Fra arbeiderne sin side oppleves det å være for lite tilgjengelig og oppdatert informasjon. Denne problemstillingen blir også løftet fram av ledelsen der en respondent uttrykker at det i en prosess slik som den KAMS har vært gjennom vil det aldri bli en metning på informasjon.

Så infoen har vært bra på møtene men burde vært litt oftere. [...] Jeg føler vel at de fleste savner litt sånn «hva skjer» informasjon.

Det har vært kommunisert klart og tydelig, men det er klart i en sånn prosess som en overtakelse så vil det aldri være nok informasjon der kunne man stått hver dag og prata om ting og enda så kunne man ønska seg mer informasjon.

Teorien tilsier at kommunikasjonsstrategien må vektlegge det å være entydig, og kan tolkes dit at informasjon som blir gitt ut ikke skal ha noen utløpsdato (Klein, 1996, s. 39). Dette kan en se tegn til i hva respondentene sier om nye kontrakter, men også aspekter ved implementering av endringene. Som nevnt tidligere, ble det uttrykt at de ansatte hadde noen urealistiske forventninger om at arbeidsmengden skulle øke rett etter endringen. At ledelsen ikke ønsker å gi videre liv til disse forventningene ser ut til å bli respektert, mens resterende endringsarbeid,

ønsker de ansatte å bli oppdatert oftere på. Her ser en antydning til at målet om å gi korrekt, håndfast og entydig informasjon går på bekostning av målet om å berolige arbeidermassen. Fraværet av jevnlig oppdateringer fører til usikkerhet, og kan potensielt gjøre de ansatte mindre mottagelig for informasjonen når den kommer (Dolphin, 2005, ss. 178-182).

(...) vil det aldri være nok informasjon der kunne man stått hver dag og prata om ting og enda så kunne man ønska seg mer informasjon.

Opplevelsen av at det aldri vil bli en metning på informasjon, kan være en forenkling. En av fordelene ved linjelederen, som er nevnt over, og allmøtene som vil bli drøftet senere, er dette aspektet med personlig relevant informasjon (Klein, 1996, s. 39). Selv om det kan være vanskelig i en så tidlig fase av endringen, å forutse hvilke endringer som vil påvirke den enkelte, kan nettopp det å anerkjenne at «ingenting er klart» være godt nok i seg selv. Dette vil en linjeleder kunne kommunisere mer effektivt, og vil ikke være kost-nytte-effektivt å gjøre på et allmøte. Altså, vil en stødig strøm av informasjon trolig ikke være tilstrekkelig, uten skreddersydd informasjon til den enkelte ansatte og/eller avdeling på et eller annet tidspunkt, både i opptining- og endringsfasen.

Dersom en velger å ta Klein (1996) sin modell i bruk vil en etter å studere de to første prinsippene for kommunikasjon i endring, se at en multimedia løsning er nødvendig. Redundans i kommunikasjonsform er forbundet med hvor godt informasjonen, som blir formidlet, blir værende hos mottager. Og at bruk av flere kommunikasjonsformer er mer effektivt enn bare en. Men, på den andre siden er en nødt til å anerkjenne at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den foretrukke kommunikasjonsformen. Og at personlig relevant informasjon vil få mer oppmerksomhet av den enkelte, enn abstrakt generell informasjon.

Med dette som utgangspunkt, ble respondentene spurt om spørsmål direkte relatert til hvilke kommunikasjonskanaler som ble anvendt, og hvordan de opplevde den informasjonen som kom. Oppsummert var innstillingen positiv til bruken av både intranett, e-post og infoskjermer som primære multimedia-kilder til informasjon. Informasjonen ser ut til å være lett adskillelig fra daglig driftsinformasjon, og ser ut til å treffe de ansatte, samt i en fornuftig frekvens.

Det er ganske greit å holde det adskilt egentlig. Du får ganske spesifikk informasjon egentlig, hvert fall for det vi får informasjon om da.

I utgangspunktet så er det veldig mye på intranettet, så du må logge deg på PC-en. Alle ansatte har ikke hver sin PC, det er noen felles PC-er rundt på verkstedet. Så mye kommer på den måten. Også er det noen skjermer som henger rundt i hallen, som man kan gå å titte på.

Likevel er det noen bekymringer knyttet til multimedia-løsningen, men da i et praktisk perspektiv og ikke om selve bruken av digitale midler. At denne «sanksjonerte» informasjonen ikke inviterer til særlig toveis kommunikasjon. Fordi det som kommer opp på skjermene, kan bli oppfattet som allerede bestemt, ikke diskuterbart, og dermed bli etablert som en ufravikelig retning organisasjonen tar. Mens på den andre siden kan dette bidra til mindre ryktegang i organisasjonen, ettersom det er gitt ut entydig sanksjonert informasjon. Hvor denne informasjonen kan ha ringvirkninger, som å avlaste linjeledernes arbeid for å avkrefte eller håndtere rykter.

Istedenfor at det skal gå via 12 andre. For det kan også skape misnøye. Det kan påvirke trygghet ikke minst, og falske forhåpninger. Og rykter er skummelt.

Det respondenten her peker på er at, ved å ha enkle kilder til informasjon, som kan bli relativt enkelt benyttet, vil trolig rykteflyten være noe mindre. Hvis informasjon er åpen for tolkning kan informasjonen bli til nærmest en vandrehistorie, men dette til dels elimineres ved bruk av multimedia løsningen.

Et allmøte vil si å samle hele bedriften, eller så mange som mulig til et møte der ledelsen, eller i KAMS sitt tilfelle, direktøren for bedriften gir relevant informasjon. Allmøter ser ut til å i utgangspunktet å handle om de store linjene i utviklingen av KAMS. Dette er et ypperlig verktøy for å skape et felles bilde om nåværende status i endringsprosessen, samt hvor den ønsker å være i fremtiden. Respondentene vi har snakket med er tilsynelatende enige om viktigheten og effekten av allmøter. Det blir nevnt i flere intervju hvor bra og betryggende møtene er for de ansatte ved avdelingen. En respondent forteller hvor viktig det er å få jevnlig kommunikasjon fra ledelsen:

Jeg har pratet med flere uavhengige, og de synes at dette høres positivt ut. Også er det gjerne sånn at selv om det ikke er noe nytt, så er det greit å høre bedriften si at, det er ikke noe nytt. Da vet vi det. Istedenfor å tro og tenke. Fordi det er noe det verste som er, å gå og tenke egne tanker.

Det kommer frem hvor viktig det er å få informasjon underveis. Dolphin (2005) forteller hvor viktig internkommunikasjon er i en endringsprosess. Det kommer også fram fra teorien at god internkommunikasjon er en nøkkel til motivasjon og trivsel i en slik prosess. Dette stemmer godt overens med hva respondenten uttrykker angående allmøtene. Skal man tro teorien vil det i eksempelet med KAMS kunne oppstå mistriivsel dersom internkommunikasjonen blir nedprioritert. På samme måte vil også motivasjon kunne påvirkes av en neglisjering av internkommunikasjon. Allmøtene er altså en flott arena for å kunne forhindre mistriivsel og synkende motivasjon innad i bedriften, noe som kan være smart å prioritere i en så omfattende endringsprosess. Et eksempel på dette får vi høre fra en ansatt som skryter av fokuset på internkommunikasjonen fra KAMS sin side:

Men nå var det jo litt beroligende med siste allmøte at de ikke var noe bekymra for lokasjon, for lokasjon er noe folk har vært hovedbekymra for, vi bygger jo et motordepot på Rygge, så det har jo vært litt sånn at ja, skal vi flytte til Rygge eller skal vi ikke.

Det virker som at ledelsen ønsker å dele løsninger først når de er landet, noe som kan være grunnen til at det har bygget seg opp litt usikkerhet rundt temaet om motordepot på Rygge. Det er dog betryggende at de har landet det, og velger å dele informasjonen med de ansatte gjennom allmøte. Dette kan vise seg å være lurt ettersom det vil kunne komme en del oppfølgingsspørsmål som enkelt kan besvares der og da, og forhindre mer usikkerhet hos de ansatte. Dette understøttes også av en annen respondent som sier følgende: *«Når vi har allmøte, så stiller vi spørsmål og de svarer på alt, og de er helt ærlig.»* Det er tydelig at allmøtene er en positiv arena når det kommer til å forhindre usikkerhet og kommunisere ut til bedriften.

Til tross for at allmøter oppleves som en meget god arena for kommunikasjon med de ansatte og få ut informasjon om endringen, er det rom for forbedring.

Altså som sagt, møtene har vært bra men det blir så mye spørsmål og utenom at ... kanskje hvermannsen ... si 5 stykker er interessert i det og ikke de 50 som står der, eller 150. det er og viktig at det er fokus på, kall det agendaen da.

Ledelsen i KAMS har gjort et poeng ut av å ha en åpen spørsmålsrunde under allmøtene. Dette kan virke som et beroligende tiltak ettersom det dannes en åpning for spørsmål som ledelsen ikke har inkludert i møtet, men som bekymrer eller angår ansatte. Et potensielt problem ved dette er relevansen ved disse spørsmålsrundene for samtlige ved møtet. En av respondentene beskriver problemet ved at det kun er et fåtall som får relevant informasjon, mens resten av massen blir tilskuere til irrelevant informasjon. Løsningen på problemet med å få for spesifikke spørsmål kan muligens spores til et utsagn fra en av respondentene: «(...) så kunne du forberedt deg også kunne det kommet info på nettet at til fredagen så tar vi opp det og det, og gjøre deg klar til det.» Det kommer altså fram at det er gitt lite informasjon i forkant av møtet som omhandler møtets agenda. Dersom det hadde vært gitt ut en plan for møtet ville det lagt grunnlaget for at spørsmål kunne blitt formulert bedre til å treffe en større gruppe av ansatte under møtet. På den annen side vil dette tiltaket sannsynligvis øke kravet til hva som stilles av spørsmål, noe som kan ha en avskrekkende effekt. Dersom dette er tilfellet vil det bli en økning i hvor mye arbeid som kreves av hvert spørsmål, noe som av forskjellige grunner kan føre til at spørsmål ikke blir stilt og usikkerheten vil fortsette uten å bli besvart blant de som opplever det.

5. Oppsummering og konklusjon

Hensikten med denne studien er å få et innblikk i hvordan de ansatte ved det som tidligere var AIM har opplevd håndteringen av endringsprosessen over til KAMS. Resultatene var til dels varierte og innholdsrike for intensjonen om å forstå forskjellige aspekter ved denne prosessen. Gjennom drøftingen kom det frem at ledelsen i KAMS har gjort mye som kan anses som meget bra av både utenforstående og ansatte, men det viser seg at det er flere potensielle muligheter, spesielt innenfor endringsledelse og kommunikasjon i forbindelse med prosessen, som kan benyttes for å øke den positive holdningen rundt endringen.

På det mellommenneskelige planet kommer det frem at det er et godt grunnlag blant ansatte og nærmeste leder for å gjennomføre endringen over til KAMS. Blant annet blir det pekt på som positivt at tidligere arbeidere ved verkstedene har blitt rekruttert til første ledernivå. Dette

medfører at det ofte er et godt forhold mellom ansatte og nærmeste ledelse. Samtidig som det ligger et godt grunnlag, kommer det frem gjennom drøfting at det oppleves å være en økende avstand til ledelsen. Det blir pekt på involvering i endringsprosessen som en faktor til økningen i avstand.

KDA har allerede et renommé som er godt forankret i bedriften de tar over, og flere nevner utelukkende positive aspekter ved bedriften. På den annen side har det blitt vist til at det kan bli et problem ettersom ansatte kan ha bygget seg en urealistisk forventning til hvor mye arbeid KDA kan skaffe. Det kommer frem at det er en skepsis blant enkelte ansatte til at KDA velger å sette til side, eller ikke benytte seg av, den allerede eksisterende erfaringen som befinner seg i bedriften.

I forkant av prosessen var KDA tidlig ute og viste klare og tydelige tegn til at de var investert i den, og ikke minst at de ønsket at den skulle gå bra, gjennom integrasjonsteam som jobbet sammen med AIM for å sikre at overgangen gikk best mulig for seg. Gjennom de planlagte organisatoriske endringene ser man klart at hverdagen til ansatte vil påvirkes ettersom KDA må kjempe om kontrakter og kostnader derfor vil ha en større betydning. Det kommer frem at det er generell oppslutning blant de ansatte for den kommende endringen. En av faktorene til dette kan være den veldig usikre tiden organisasjonen opplevde under AIM. Endringen som KDA medbrakte kan av den grunn ha fått en økende oppslutning. Det pekes gjennom drøftingen på andre faktorer til oppslutningen, blant annet hvor mye flytting eller bytte av jobb ville kostet en ansatt. På den annen side er det pekt på noen usikkerhetsmomenter, samt frustrasjonsmomenter som drøftingen har sett på som bekymringsverdige. Dersom disse usikkerhets- og frustrasjonsmomentene ikke blir tatt på alvor vil det ifølge teorien kunne utvikle seg til å bli en tydelig motstand til endringen. Dette er et moment ledelsen bør ta på alvor ettersom ryktespredning kan få ringvirkninger.

Innenfor bruk av linjen som kommunikasjonskanal er det funn som tyder på at linjeledere ikke får tilstrekkelige retningslinjer til å fylle det behovet for sanksjonert og tilpasset informasjon arbeiderne måtte ha. Dette er en gylden mulighet til å øke kommunikasjonen fra toppledelsen til ansatte, noe som kan være lurt ettersom det kommer frem at flere ansatte savner hyppigere informasjon. Det kommer også frem at skreddersydd informasjon til hver enkelt kan være en stor faktor til god opplevd kommunikasjon.

Allmøter blir tatt opp som en god måte å fjerne usikkerhet og mistriivsel. Det virker som fokuset på internkommunikasjon er både hemmende og forebyggende for usikkerhet ettersom det er mulighet for å kommunisere med ledelsen direkte. Det pekes dog på utfordringer ved relevans når en samler så mange ansatte. Spørsmålene treffer ofte en veldig smal målgruppe og det er muligheter for å forbedre ved å gi ut agenda, eller andre metoder som kan bidra til bedre forberedelser av spørsmål fra de ansatte.

6. Bibliografi

- Cummings, & Worley. (2008). *Organization development & change*. South-Western Cengage Learning.
- Dolphin, R. (2005). Internal communications; Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*.
- Forsvarsdepartementet . (2016, Mars 18). Prop. 79 LS (2015–2016). Oslo, Norge: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2011, Oktober 21). Prop. 3 S (2011–2012). Oslo, Norge: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2019, April 5). Prop. 61 S (2018–2019). Norge: Forsvarsdepartementet.
- Ingvarsson, L., & Strömback, R. (2019). Internal communication in organizational change. *Internal communication in organizational change, Industrial and management engineering masters thesis*. Luleå University of Technology.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*(2).