



Meningsskaping i digital transformasjon

- En kvalitativ studie av organisatorisk meningsskaping i opptiningsfasen av «Ny Hydrografisk Infrastruktur» i Sjødivisjonen

Kandidatavhandling

Sensemaking in digital transformation

- A qualitative study of organizational sensemaking in the unfreezing stage of “New Hydrographic Infrastructure” in Sjødivisjonen

Forfattere:

Miriam Isachsen (Cand. Soc. HRM). Studentnummer: 125545

Karoline Eim (Cand. Merc. HRM). Studentnummer: 124275

Utdannelsessted: Copenhagen Business School

Studie: Human Resource Management

Veileder: Jens Peter Weiss Hartmann

Avleveringsdato: 15. mai 2020

Antall sider / anslag: 120 / 268 879

Forord

Det er med stolthet at vi presenterer vår kandidatoppgave i Human Resource Management ved Copenhagen Business School, våren 2020. Vi ønsker å takke dyktige forelesere og medstudenter for to lærerike år ved Handelshøyskolen i København.

En stor takk ønsker vi også å rette til Sjødivisjonen. Den åpenhet og tillit som dere har møtt oss med har vært uvurderlig, og for det er vi svært takknemlige. Spesielt ønsker vi å takke Torstein Ådland, kontaktpersonen vår i Sjødivisjonen. Du har gitt oss god og viktig informasjon, samtidig som du har vært en fantastisk tilrettelegger. Og ikke minst, takk til alle informanter som velvillig har delt deres tanker og meninger med oss.

Jens Peter Weiss Hartmann, veilederen vår, du har vært en god samtalepartner, motivator og gitt konstruktive tilbakemeldinger - tusen takk!

Vi ønsker også å takke familie og venner for den tålmodighet og støtte dere har vist oss gjennom fem år med studier, især dette siste halvåret hvor vi har arbeidet for å få ferdig vår kandidatoppgave.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre. Vårt gode samarbeid har gjort dette til en lærerik og spennende skriveprosess. Sammen har vi hatt gode faglige diskusjoner hvor vi har utfordret hverandre til å se nye sammenhenger. Vi vil gjerne takke hverandre for den tålmodighet, støtte og pågangsvilje som vi har vist overfor hverandre i denne skriveprosessen.

Karoline Eim og Miriam Isachsen

København 15. mai 2020

Abstract

To help Sjødivisjonen succeed with their ongoing digitalization project, “New Hydrographic Infrastructure (NHI)”, we have studied the employees’ sensemaking and -giving processes and the possible consequences of these. Hence the research question “*how have employees in Sjødivisjonen made sense of the ongoing change process, and what does this mean for the further process?*”.

Based on theorists such as Maitlis and Sonenshein (2010), Weick (1995) and Gioia and Chittipeddi (1991), our qualitative research has identified several characteristics that explain the employees’ sensemaking processes. The sensemaking processes are based on the individual’s identity, their emotions related to the change process and their previous experiences. Furthermore, the employees’ sensemaking processes are ongoing, social and affected by their colleagues’ sensegiving efforts. Even though all ten informants say they are willing to change, we found that the organization is not fully unfreezed and ready to implement change initiatives. This is because Sjødivisjonen is yet to establish a common understanding of the change process (Gioia & Thomas, 1996). If Sjødivisjonen implement change initiatives prematurely, it is likely that they will meet additional obstacles and it will be difficult for them to succeed with the change process (Lewin, 1947). Based on our empirical findings, we advise the leaders to further engage in sensegiving by addressing the employees’ need for reassurance and orientation. More specifically we recommend the leaders to pay attention to the employees’ emotions, and to invite them to a dialogue where they can share their change experiences and discuss change initiatives and ideas. Lastly, we recommend the leaders to increase the employees’ involvement in the change process. The recommendations based on our empirical findings can be seen in relation to theoretical points given by Kraft, Sparr and Peus (2018), Huy (1999), and Kotter and Schlesinger (1979). We believe these initiatives can help Sjødivisjonen address the hindering forces that our research has revealed, and thus succeed with unfreezing the organization. Among others, Lewin (1947) and Gioia and Thomas (1996) argue that this is the key to succeed with transformation.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Abstract	2
Innledende kapittel	7
<i>Aktualitet</i>	7
<i>Presentasjon av case</i>	8
<i>Tematikk og problemstilling</i>	11
<i>Oppgavens avgrensning</i>	12
<i>Oppgavens oppbygging</i>	12
Vitenskapsteori	13
<i>Sosialkonstruktivisme</i>	13
Teorikapittel	15
<i>Organisatorisk meningsskaping</i>	16
Meningsskaping	17
De syv kjennetegn ved meningsskappingsprosessen	17
Tvetydighet og usikkerhet - to anledninger for meningsskaping i en organisasjon	20
Meningsgiving	22
Lederens meningsgiving	23
Medarbeidernes meningsgiving	24
Meningsskaping og meningsgiving i opptiningsfasen	25
Emosjoner	28
Medarbeidernes handlinger	30
Handlinger som drivkraft til endring	31
Handlinger som motstand til endring	32
Ledelse av motstand til endring	33
Implikasjon av teorivalg	35
Kritikk av teorier på organisatoriske meningsskappingsprosesser	35
Styrker og svakheter ved den teoretiske avgrensningen	36
Metode	38
<i>Vitenskapsteoretisk posisjon</i>	38

<i>Forskningsdesign</i>	39
<i>Den kvalitative undersøkelsesmetode</i>	40
<i>Datainnsamling</i>	41
Det kvalitative forskningsintervju	42
Intervjuguide	44
Valg av informanter	46
Selve intervjuet	47
Generelt	47
Underveis	49
I etterkant	51
Transkribering	52
Koding	54
Analyse	56
<i>Kvalitetssikring</i>	57
Analyse og diskusjon	61
<i>Hva kjennetegner de organisatoriske meningsskapingsprosessene i Sjødivisjonen?</i>	61
Meningsskaping	62
Anledninger for meningsskaping	62
Tvetydighet	62
Informasjon	62
Manglende tid, penger eller oppmerksomhet	63
Uklare mål som står i konflikt med hverandre	64
Usikkerhet	65
Tilstedeværelsen av tvetydighet og usikkerhet gir anledning til meningsskaping	67
Kjennetegn ved de ansattes meningsskapingsprosesser	68
Identitet	69
Retrospekt og kontinuitet	71
Sosial prosess	73
Meningsgiving	76
Lederne engasjerer seg i meningsgiving	76
Ikke vært gode nok til å kommunisere	79
Medarbeidernes opplevelse av ledernes meningsgiving	80
Medarbeidernes meningsgiving	82
Meningsgiving fra medarbeidere til ledere	82
Ledelsens opplevelse av medarbeidernes meningsgiving	84

Meningsgiving mellom medarbeidere	85
Andre kjennetegn ved de ansattes meningsskapings- og meningsgivingsprosesser	87
Meningsskaping og meningsgiving påvirkes av ansattes emosjoner	88
Positive emosjoner	88
Negative emosjoner	90
Det eksisterer både positive og negative emosjoner blant ansatte i begge seksjoner	92
Meningsskaping og meningsgivings har innflytelse på ansattes mottakelighet til endring	93
Konklusjon av første underspørsmål	95
<i>Hvilken betydning har de ansattes meningsskapingsprosesser til NHI-prosjektet for den videre endringsprosessen, og hvilke implikasjoner gir dette ledelsen?</i>	95
Gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner	97
Opplevelse av at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner	97
Opplevelse av at ledelsen ikke gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner	98
Oppmerksomhet til emosjoner kan styrke drivkrefter og svekke motkrefter til endring	100
Invitere medarbeiderne til dialog	101
Medarbeidere beskriver negativ endringserfaring	101
Negativ endringserfaring kan gi motstand til NHI-prosjektet	104
Dialog med medarbeiderne kan styrke drivkrefter og svekke motkrefter til endring	106
Deltagelse og involvering – en metode for å minimere motkrefter til endring	107
Konklusjon av andre underspørsmål	109
<i>Begrensninger ved forskningen</i>	111
Konklusjoner	113
<i>Kjennetegn ved de ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet</i>	113
<i>Betydningen av kjennetegnene ved de ansattes meningsskapingsprosesser for den videre endringsprosessen</i>	115
Mottakelighet	115
Identitet	115
Sosial prosess	115
Meningsgivingsprosesser	116
Emosjoner	116
Retrospekt og kontinuitet	117
Oppmerksomhetspunkter fremover	117
Perspektivering	118
Litteraturliste	121

<i>Bøker</i>	121
<i>Artikler</i>	123
<i>Internettkilder</i>	127
Bilagsoversikt	129

Innledende kapittel

Aktualitet

Dagens arbeidsliv kjennetegnes blant annet av økt konkurranse, høy endringstakt, teknologisk utvikling og digitalisering (Siemens, 2019). Kort sagt handler digitalisering om at man «bruker teknologi til å fornye, forenkle og forbedre» (Siemens, 2019, s. 7). En undersøkelse gjort av Siemens (2019) viser at det er tydelig at «vi står midt oppe i en digital omstilling av norsk økonomi» (s. 4). For at næringslivet skal kunne øke sin konkurransekraft både nasjonalt og globalt, er næringslivet avhengig av å digitalisere seg (Siemens, 2019). En annen fordel ved digitalisering er at det har en positiv effekt på landets økonomiske vekst (Myovella, Karacuka & Haucap, 2019).

Krav om digitalisering gjelder ikke kun det private næringslivet. Også offentlig sektor er avhengig av å ta i bruk ny teknologi for å holde følge med denne samfunnsutviklingen (Siemens, 2019). For å sikre dette har den norske regjeringen gjort en rekke tiltak. I januar 2019 tiltrådte Norges første digitaliseringsminister (Tvedt, 2020) og i januar 2020 ble digitaliseringsdirektoratet opprettet (Aspøy, 2020). Disse handlingene symboliserer at digitalisering helt klart også står på agendaen i den offentlige sektoren i Norge. Regjeringen har i tillegg utarbeidet en rekke nasjonale strategier som støtter opp om dette. For eksempel IKT-politikken kalt «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Denne er senere fulgt opp med strategien «Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Hensikten med disse strategiene er at digitalisering av den offentlige sektor skal kunne skape en enklere hverdag for landets innbyggere, næringsliv og frivillig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019/2016). Ønsket er at offentlig sektor skal bidra til mer effektiv ressursbruk og dermed også gjøre det enklere å tilrettelegge for økt produktivitet i samfunnet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019/2016).

Det er ikke kun generelle digitaliseringsstrategier som skal hjelpe den offentlige sektor med å digitalisere seg. Det er også utarbeidet mer spesifikke strategier for enkelte av de offentlige sektorene. En av dem er «Nasjonal geodatastrategi fram mot 2025 – alt skjer et sted (Kommunal- og

moderniseringsdepartementet, 2018). Visjonen for strategien er at «Norge skal være ledende i bruk av geografisk informasjon» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Blant dem som påvirkes av denne strategien er Kartverket, Norges nasjonale geodatakoordinator (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Kartverket har ansvaret for å samle inn, systematisere, forvalte og videreformidle offentlig, geografisk informasjon (Kartverket, 2020a). Vi mennesker benytter oss av geografisk informasjon daglig, både i arbeidssammenheng og privat (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Det kan derfor argumenteres for at Kartverket har en viktig samfunnsfunksjon. På bakgrunn av den nasjonale strategien og brukernes forventninger, er det klart at Kartverket er nødt til å holde følge med den digitale utviklingen i samfunnet.

Det er imidlertid enklere sagt enn gjort å lykkes med organisatorisk transformasjon. En studie gjort av McKinsey & Company viser at mer enn 70 prosent av store, organisatoriske transformasjonsforsøk mislykkes i å nå sine mål (Bucy, Finlayson, Kelly & Moye, 2016). En annen studie gjennomført av McKinsey & Company (2018) viser at kun 16 prosent av digitale transformasjonsforsøk suksessfullt har ledet til et varig forbedret prestasjonsnivå. For å hindre at Kartverket blir en del av denne dystre statistikken, ønsker vi å bidra til økt sannsynlighet for at de lykkes med sitt digitale transformasjonsforsøk. Vi skal nå presentere caset som denne oppgaven tar utgangspunkt i.

Presentasjon av case

Norge er en av verdens ledende havnasjoner, og landets kystlinje er en av verdens lengste (Regjeringen, 2018). Totalt er Norges havareal mer enn fem ganger så stort som landets landareal (Regjeringen, 2018). Det er Sjødivisjonen, en del av Kartverket, som har eneansvar for de offisielle sjøkartene i Norge (Kartverket, 2020b). Divisjonen holder til i Stavanger og har 120 ansatte (Kartverket, 2020b). Fartøy over en viss størrelse er pliktet til å anvende kartene som Sjødivisjonen er ansvarlig for (Kartverket, 2020b). I tillegg har Sjødivisjonen i oppgave å beskrive farvann, tidevann og havstrømmer på den norske sektor (Kartverket, 2020b). Det er dermed klart at Sjødivisjonen har en viktig samfunnsfunksjon.

Helt i starten av kontakten med Sjødivisjonen fikk vi beskrevet over e-post at dagens produksjonslinje i hovedsak er lik som da den ble etablert i 1997, og at den oppleves som utdatert og tungvint (T. Ådland, personlig kommunikasjon, 27.11.2019). Se gjerne et utdrag av e-posten i bilag 1. I tillegg kjennetegnes dagens løsning av mye dobbeltarbeid og manuelt arbeid, noe som kan sees i bilag 2 (T. Ådland, personlig kommunikasjon, 25.02.2020). Disse kjennetegnene illustrerer at løsningen er ineffektiv (bilag 2).

Som nevnt foreligger det elementer som kan motivere Sjødivisjonen til å digitalisere seg, som blant annet deres ineffektive produksjonslinje, ønsket om å bidra til økt økonomisk vekst, forventninger fra brukere, og digitaliseringskrav fra regjeringen. Med bakgrunn i dette har Sjødivisjonen igangsatt digitaliseringsprosjektet «Ny Hydrografisk Infrastruktur», heretter kalt NHI-prosjektet. NHI-prosjektet handler om å «fornye Sjødivisjonens IT-utstyr og programvare, for å kunne betjene brukerne bedre, effektivisere forvaltning og dekke nye bruksområder» (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Det handler altså om å gjøre store endringer i dagens produksjonslinje, som klart kan få store konsekvenser for måten ansatte i Sjødivisjonen arbeider på og for måten de er organisert (Kartverket, 2020c).

At Sjødivisjonen har utvist manglende evne til å endre seg like hurtig som sine omgivelser, viser at endringen drives av «inertia» (Pfeffer, 1997). Samtidig skjer endringsprosessen uregelmessig, diskontinuerlig og intensjonelt, og den kan derfor omtales som en episodisk endringsprosess (Weick & Quinn, 1999). Weick og Quinn (1999) påpeker at episodiske endringer, slik som NHI-prosjektet, følger Lewin sitt tradisjonelle syn på endringsprosesser, nemlig at vellykkede, planlagte endringer går gjennom tre faser – “opptining”, “gjennomførelse” og “nedfrysning”.

Allerede i første møte med Sjødivisjonen ble det klart at Sjødivisjonen befinner seg i opptiningsfasen, fasen hvor organisasjonen klargjøres for endring (Lewin, 1947). I dette møtet fortalte representantene fra Sjødivisjonen at de befinner seg i “planleggingsfasen” av endringsprosessen (bilag 3). Hittil har de spesifisert hvorfor den hydrografiske infrastrukturen bør endres og de har ansatt en prosjektleder som på fulltid har ansvar for å drive prosjektet fremover. I tillegg har konsultentselskapet Sopra Steria utarbeidet en nytteverdi-rapport som viser at Sjødivisjonen bør fokusere mer på brukerne enn hva de innledningsvis har gjort (bilag 4, s. 3). Likevel er det fremdeles stor usikkerhet knyttet til endringsprosessen - de vet ikke hvordan

løsningen vil se ut eller om de faktisk vil få innvilget økonomisk støtte fra staten til å gjennomføre de ønskede endringene. De har heller ikke iverksatt noen spesifikke endringsinitiativ, som er det som kjennetegner gjennomføringsfasen (Lewin, 1947). Dette støtter opp under at Sjødivisjonen befinner seg i opptiningsfasen av NHI-prosjektet. Lewin (1947) påpeker at Sjødivisjonen må lykkes med å destabilisere likevektstilstanden innen de kan ta fatt på gjennomføringsfasen. Med det mener han at drivkreftene i organisasjonen er nødt til å gjøres sterkere enn motkreftene, ettersom drivkrefter fungerer som pådrivere til endring, mens motkrefter retter seg mot å opprettholde stabilitet og derav motsetter seg endring (Lewin, 1947). Dersom Sjødivisjonen tar fatt på gjennomføringsfasen før organisasjonen er klar for endring, vil det være vanskeligere å lykkes med NHI-prosjektet (Lewin, 1947).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i at Sjødivisjonen befinner seg i opptiningsfasen av NHI-prosjektet. Alle avgjørelser er tatt med bakgrunn i denne informasjonen, som for eksempel valg av tematikk, teori og problemstilling. Før vi går videre inn på hva som er denne oppgavens tema og problemstilling, vil vi kort fremheve noen styrker og svakheter ved Lewin sin endringsmodell.

Modellen kritiseres av Kanter, Stein og Jick (1992) fordi den simplifiserer hvordan det er å drive organisatoriske endringsprosesser, mens Palmer og Dunford (1996) kritiserer modellen ettersom organisatoriske endringsprosesser er komplekse og ikke kan sees som lineære prosesser. Slike endringer krever fleksibilitet og eksperimentering fremfor fokus på hvilken fase man befinner seg i (Palmer & Dunford, 1996). Til tross for kritikk rettet mot modellen, understreker Page og Schoder (2019) at det er vanlig å anvende modellen i studier på organisasjoner, fordi modellen er simpel og anvendelig. I vår oppgave velger vi å bruke Lewin sin modell fordi vi opplever at den gir oss en god, men samtidig enkel forståelse for hvordan en episodisk endringsprosess utspiller seg og den konteksten som informantene er en del av.

Tematikk og problemstilling

«Nøkkelen til å lykkes med digitalisering ligger ikke i teknologien, men i menneskenes forståelse av den» (Siemens, 2019, s. 4). Siemens (2019) har funnet at for å lykkes med digitalisering, er man nødt til å fokusere på arbeidstakerne i organisasjonen og hvordan de forstår endringsprosessen. Det handler om å forstå menneskenes meningsskapingsprosesser (Weick, 1995). For å hjelpe Sjødivisjonen med å øke sannsynligheten for at de lykkes med NHI-prosjektet, ønsker vi med denne oppgaven å undersøke hvordan de ansatte forstår endringsprosessen. Med ansatte mener vi i denne oppgaven både medarbeidere og ledere. Samtidig ønsker vi å fokusere på betydningen av de ansattes forståelse av endringsprosessen, og hvordan ledelsen eventuelt kan bidra til å øke sannsynligheten for at NHI-prosjektet blir vellykket. Problemstillingen i oppgaven er dermed:

Hvordan har ansatte i Sjødivisjonen skapt mening til den endringsprosessen de står i, og hva betyr dette for den videre prosessen?

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet to underspørsmål. Disse fungerer som arbeidsspørsmål som sammen skal gi et fullstendig svar på problemstillingen. Disse er som følger:

1. Hva kjennetegner de organisatoriske meningsskapingsprosessene i Sjødivisjonen?

Med dette underspørsmålet ønsker vi å beskrive meningsskapings- og meningsgivingsprosessene som skjer i Sjødivisjonen. Vi opplever at dette har stor betydning for å kunne forstå hvordan de ansatte har skapt mening til NHI-prosjektet.

2. Hvilken betydning har de ansattes meningsskapingsprosesser til NHI-prosjektet for den videre endringsprosessen, og hvilke implikasjoner gir dette ledelsen?

Med kunnskap om kjennetegnene ved de ansattes meningsskapingsprosess ønsker vi i dette underspørsmålet å peke på noen oppmerksomhetspunkter for lederne i Sjødivisjonen.

Som man ser av problemstillingen, underspørsmålene og beskrivelsen av caset, vil denne oppgaven fokusere på temaene endringsledelse, meningsskaping og meningsgiving i offentlig sektor.

Oppgavens avgrensning

Oppgaven avgrenses til å fokusere på de tematikker som anses som direkte relevante for å kunne besvare problemstillingen og dens tilhørende underspørsmål. Samtidig avgrenses alle valg av at Sjødivisjonen befinner seg i opptiningsfasen av endringsprosessen. Det betyr for eksempel at anbefalingene som legges frem avslutningsvis, vil være knyttet til hva lederne bør gjøre i det stadiet de befinner seg i på nåværende tidspunkt. Eksempler på tematikker som vi bevisst har valgt bort, men som kunne vært relevante, er; hvordan kjennetegn ved meningsskappingsprosessen kan ses som en prosess (Weick et al., 2005), hvordan begrepene “sensebreaking” og “sensedemanding” kan ses i sammenheng med meningsskappingsprosesser (Vlaar, van Fenema & Tiwari, 2008), og hvordan maktforhold og organisasjonskultur kan bidra til at noen organisasjonsmedlemmer har enklere for å dominere organisasjonens meningsskaping (Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010).

Fordi oppgaven tar utgangspunkt i ett case, vil ingen andre digitaliseringsforsøk fremheves i oppgaven. Fokuset vil utelukkende være på NHI-prosjektet. Det skal samtidig nevnes at oppgaven avgrenser seg til å kun undersøke to av seksjonene i Sjødivisjonen – de to seksjonene som trolig vil bli mest berørt av digitaliseringen (bilag 1). Det betyr at oppgaven kun vil undersøke hvordan endringsprosessens prosjektleder, samt medarbeidere og ledere i disse to seksjonene, forstår endringsprosessen.

Oppgavens oppbygging

Oppgaven er strukturert slik at vi først har et innledningskapittel. Her har vi allerede presentert oppgavens aktualitet, NHI-prosjektet som skal undersøkes, tematikk og oppgavens problemstilling. Videre vil vi presentere oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, før vi går videre til å belyse teori som anses som relevant for å kunne besvare problemstillingen. Deretter vil vi legge frem oppgavens metode, etterfulgt av et analyse- og diskusjonskapittel. I dette kapittelet skiller vi ikke mellom et eget analyse- og diskusjonskapittel, og for enkelthetsskyld vil vi videre omtale dette som et analysekapittel. Det andre underspørsmålet bygger videre på det første underspørsmålet og de analysene og diskusjonene som har blitt gjort der. I tillegg omhandler det andre underspørsmålet oppmerksomhetspunkter fremover. Vi opplever derfor at det er naturlig å inkludere de største

diskusjonspoeng i besvarelsen av det andre underspørsmålet. Kapittelet vil følge samme struktur som underspørsmålene, før det avslutningsvis vil drøftes begrensninger ved forskningen. Til slutt vil det komme en konklusjon på oppgavens problemstilling, etterfulgt av et perspektiveringskapittel.

Vitenskapsteori

Thurén (2008) hevder at vitenskapsteori er noe av det aller viktigste man kan oppta seg med i en vitenskapelig oppgave som denne. Holm (2018) definerer vitenskapsteori som «den systematiske undersøkelse av hvordan vitenskapelig viten frembringes, begrunnes og anvendes i samfunnet» (s. 14). Å kunne arbeide med vitenskap betyr blant annet å kunne stille kritiske spørsmål som er relevante for de opplysninger man blir presentert for (Holm, 2018). For å kunne stille slike kritiske spørsmål, er vi nødt til å forstå hva viten og vitenskap er (Holm, 2018). Definisjonen av viten og vitenskap avhenger av hvilken vitenskapsteoretisk posisjon man tar (Holm, 2018). Vi vil derfor presentere oppgavens vitenskapsteoretiske posisjon.

Sosialkonstruktivisme

Denne oppgaven tar utgangspunkt i sosialkonstruktivismen som vitenskapsteoretisk ståsted. I sosialkonstruktivismen er «virkeligheten» noe vi mennesker skaper sammen gjennom interaksjon med hverandre og ut fra den måten vi snakker om virkeligheten på, som igjen er påvirket av språket vi anvender (Berger & Luckmann, 1966/2000). Verden anses med andre ord som en sosial konstruksjon (Christensen, 2014). Samtidig er det slik at det ikke finnes én objektiv sannhet som beskriver virkeligheten, men heller en rekke konstruerte sannheter som gir mening ut fra bestemte perspektiver og kontekster (Juul & Pedersen, 2012).

Gergen (1999) presenterer fire punkter som han definerer som kjernen i sosialkonstruktivismen. De er som følger: a) det finnes nødvendigvis ikke en sammenheng mellom verden og hvordan vi beskriver den, b) hvordan vi beskriver verden defineres av de sosiale relasjonene vi inngår i, c) vi

former vår egen fremtid ut fra hvordan vi forstår verden, og d) vår fremtidige trivsel avhenger av at vi reflekterer over hvordan vi forstår verden (Gergen, 1999, s. 47-50). Dette viser at «verden i seg selv» ikke egentlig er noe mer enn summen av menneskers oppfattelser, og at «virkeligheten» sådan ikke vil eksistere utenfor oss eller uten at vi snakker om den (Holm, 2018).

Egholm (2014) definerer formålet med sosialkonstruktivisme som: «undersøkelse av hvordan tanke- og talemåter samt hverdagslige selvfølgeligheter etableres, anvendes og forandres» (s. 236). Sagt på en annen måte, «hvordan den sosiale kontekst påvirker vår erkjennelse» (Wenneberg, 2000, s. 36). Med utgangspunkt i en sosialkonstruktivistisk posisjon forsøker vi som forskere å få innsikt i hvordan konkrete betydninger og konstruksjoner blir til hos mennesker og hvordan de påvirker måten vi handler på (Egholm, 2014).

Man kan skille mellom ulike typer sosialkonstruktivisme, slik som epistemologisk og ontologisk sosialkonstruktivisme. Med epistemologisk sosialkonstruktivisme er tankegangen at det er vår kunnskap om virkeligheten som er sosial konstruert, mens tankegangen i ontologisk sosialkonstruktivisme er at virkeligheten er en sosial konstruksjon i seg selv (Collin, 2015). Med bakgrunn i oppgavens undersøkelsesdesign vil det videre tas utgangspunkt i et epistemologisk sosialkonstruktivistisk perspektiv. Vi ønsker å forstå hvordan medarbeiderne forstår sin virkelighet nå som de befinner seg i opptiningsfasen av NHI-prosjektet. Deres egen virkelighetsforståelse er tett knyttet til meningsskaping. I tillegg blir denne virkelighetsforståelsen påvirket av deres sosiale kontekst. Dette kan sees i sammenheng med hvordan meningsskaping og meningsgiving påvirkes av den sosiale konteksten medarbeideren er en del av. Vi opplever dermed at det epistemologiske, sosialkonstruktivistiske perspektiv legger et godt grunnlag for å undersøke meningsskappings- og meningsgivingsprosessene i Sjødivisjonen.

Det har imidlertid blitt reist noe kritikk til sosialkonstruktivismen når det kommer til forståelsen av virkelighet (Juul & Pedersen, 2012). Dersom det ikke finnes en virkelighet som er uavhengig av menneskers forsøk på å erkjenne virkeligheten, kan dette forstås som at mennesker selv kan skape sin egen virkelighet og sine sannheter om denne (Juul & Pedersen, 2012). Med en slik forståelse kan man stille spørsmål til hva som er «gode sannheter», og hva som i et slikt tilfelle blir vitenskapens og forskningens rolle (Juul & Pedersen, 2012). En annen kritikk er reist av blant annet Collin (2015) og Juul og Pedersen (2012) som sier at det er problematisk at sosialkonstruktivismen

på en og samme tid hevder at det ikke finnes sannheter, og at det er en sannhet at det ikke finnes sannheter. De løfter frem denne problematikken som en indre selvmotsigelse i sosialkonstruktivismen (Collin, 2015; Juul & Pedersen, 2012).

Fordi vi har valgt et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt for vår undersøkelse, er det viktig å ha innsikt i hvordan det sosialkonstruktivistiske perspektivet legger føringer på vår oppgave. Det sosialkonstruktivistiske utgangspunktet legger blant annet føringer på hvordan vi skal tilrettelegge undersøkelsen, hvordan teori og empiri skal spille sammen, og hvilke konklusjoner vi kan tillate oss å trekke på grunnlag av våre resultater (Ingemann, 2013). Slik kan det argumenteres for at vitenskapsteorien inngår implisitt og eksplisitt i det vitenskapelige arbeid med problemformulering, design og metode (Ingemann, 2013). Det vil gjennomgående fremheves mer spesifikke føringer som sosialkonstruktivismen legger for vår avhandling. Før vi går nærmere inn på metoden og betydningen av det vitenskapsteoretiske ståsted, ønsker vi å ta et dypdykk i teorien som legger grunnlaget for oppgaven.

Teorikapittel

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vår avhandling tar utgangspunkt i de organisatoriske meningsskappingsprosessene: “sensemaking” og “sensegiving” oversatt til henholdsvis meningsskaping og meningsgiving. Det teoretiske rammeverket er først og fremst forankret i Karl E. Weick (1995) sin teori om meningsskaping og støttende teorier relatert til de organisatoriske meningsskappingsprosessene. Dette gjelder spesielt Gioia og Chittipeddi (1991) sin introduksjon av begrepet meningsgiving og Kraft, Sparr og Peus (2018) sin teori om organisatoriske meningsskappingsprosesser i opptiningsfasen av en endringsprosess.

I tillegg til teorier om meningsskaping og meningsgiving trekkes det også inn teorier om ansattes emosjoner og handlinger i møte med en endringsprosess. Dette gjøres på bakgrunn av forståelsen av meningsskaping som en prosess som kobler individets forståelse av en situasjon med individets atferd (Weick, 1995), og som er påvirket av de ansattes emosjoner (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Der emosjoners betydning for ansattes opplevelse av en endringsprosess blir gjennomgått, står særlig Maitlis og Sonenshein (2010) sin teori sentralt. De atferdsmessige mekanismene som diskuteres er med utgangspunkt i teori fra blant annet Huy (1999), og Stensaker og Meyer (2012). Endringsledelsens rolle blir løpende inkludert i de ulike teoridelenene, samt diskutert avslutningsvis i møte med Kotter og Schlesinger (1979) sin teori om ledelse av motstand til endring. Dette gir anledning til å senere analysere og diskutere oppgavens siste underspørsmål, nemlig hvilke oppmerksomhetspunkter ledelsen bør ha fremover. Teorikapittelet avsluttes med en diskusjon av implikasjoner ved vårt teorivalg.

Organisatorisk meningsskaping

Burton, Lauridsen og Obel (1999) poengterer at ledelsens rolle i en endringsprosess er å skape virkelighet for organisasjonen, slik at endringsprosessen gir mening for medarbeiderne. Endringsledelse involverer blant annet kommunikasjon med medarbeiderne og å gi mening til det som skjer i organisasjonen (Burton et al., 1999). Spesielt i møte med episodiske endringsprosesser, er det kritisk at medarbeiderne utvikler en felles forståelse for deres omgivelser (Weick & Roberts, 1993). Endringsledelse i episodiske endringsprosesser kan derfor ses i sammenheng med begrepene meningsskaping og meningsgiving (Gioia & Chittipeddi, 1991). Meningsskaping handler om hvordan medlemmer av en organisasjon skaper mening til sin virkelighet i komplekse situasjoner, mens meningsgiving dreier seg om hvordan visse grupper av medarbeidere påvirker andre medarbeidere sin forståelse (Maitlis, 2005). Meningsskaping og meningsgiving er to organisatoriske meningsskappingsprosesser som både ledelsen og medarbeiderne i en organisasjon kan engasjere seg i (Maitlis, 2005). Før besvarelsen skal diskutere betydningen av meningsgiving, vil prosessen av meningsskaping diskuteres.

Meningsskaping

Meningsskaping handler som nevnt ovenfor om hvordan mennesker skaper mening (Weick, 1995, s. 4). Weick (1995) beskriver meningsskaping som en kognitiv aktivitet. Ved siden av å tolke situasjoner i organisasjoner, understreker Weick (1995) at mennesker også genererer det de har tolket gjennom handlinger og reaksjoner. Meningsskaping referer derfor til noe mer enn forståelse av en situasjon (Weick, 1995). Dette understøttes av Myers, Hulks og Wiggins (2012) som hevder at begrepet brukes til å beskrive hvordan mennesker etablerer tolkninger og kobler disse til deres egne handlinger. Gioia og Chittipeddi (1991) definerer meningsskaping som “en konstruksjon og rekonstruksjon av mening av de involverte parter, mens de forsøker å utvikle en meningsfull ramme for å forstå arten av den tiltenkte strategiske endringen” (s. 442). Rollen til meningsskaping i kontekst av organisasjonsendringer blir understreket i definisjonen til Gioia og Chittipeddi (1991). De ser meningsskaping som en prosess hvor et individ tolker og skaper mening til den endrede organisatoriske konteksten som de er en del av (Gioia & Chittipeddi, 1991).

De syv kjennetegn ved meningsskappingsprosessen

Weick (1995, s. 17) har utviklet syv kjennetegn ved meningsskappingsprosessen, den: 1) tar utgangspunkt i identitet, 2) skjer retrospektivt, 3) har «å skape i handling» som et sentralt element, 4) er en sosial prosess, 5) er en kontinuerlig prosess, 6) er fokusert på og utgår fra ledetråder, og 7) er drevet av plausibilitet. De syv kjennetegnene kan brukes som en rettesnor for undersøkelse av meningsskaping fordi de foreslår hva meningsskaping er og hvordan det fungerer (Weick, 1995). Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) understreker imidlertid at alle de syv kjennetegnene ikke alltid behøver å være like fremtredende i alle meningsskappingsprosesser. Hver meningsskappingsprosess er individuell og ansatte kan derfor velge å legge mer vekt på enkelte av kjennetegnene (Weick et al., 2005). Det blir dermed opp til forskeren å vurdere hvilke kjennetegn ved meningsskappingsprosessen som er fremtredende i den spesifikke casen som undersøkes. Denne vurderingen vil tas i analysekapittelet når vi gjør en analyse av informantenes beskrivelse av de syv kjennetegnene. Det vil nå redegjøres for alle de syv kjennetegnene.

For det første tar meningsskaping utgangspunkt i identitet (Weick, 1995). Weick (1995) hevder at måten vi oppfatter oss selv påvirker måten vi oppfatter vår omverden. “Når jeg vet hvem jeg er, vet

jeg også hva som er der ute” (Weick, 1995, s. 20). Det er altså en tydelig sammenheng mellom hvordan vi oppfatter oss selv og hvordan vi skaper mening til verden omkring oss, der denne meningsskapingen også virker tilbake på oppfattelsen av oss selv (Weick, 1995). Karp og Helgø (2008) støtter opp under Weick (1995) sitt argument om at ansattes identitet og den måten de oppfatter seg selv, henger tett sammen med deres omgivelser og den måten de oppfatter disse omgivelsene. For Karp og Helgø (2008) representerer organisasjoner på mange måter refleksjoner av ansattes identitet, ettersom identiteten formes av den sosiale konteksten de befinner seg i. Både Weick (2001) og Karp og Helgø (2008) poengterer at når en organisasjon er i endring, medfører dette nye måter for ansatte å kommunisere på og nye måter for dem å skape mening til organisasjonen og til seg selv.

For det andre står det retrospektives betydning for meningsskaping sentralt hos Weick (1995), og handler om at mennesket gir mening til en handling etter at den har funnet sted. Ved å gi mening til en handling som har funnet sted, oppnår vi en forforståelse for nåværende og fremtidige handlinger (Weick, 1995). Det er gjennom vår forforståelse at vi skaper mening til verden (Weick, 1995). Forforståelsen er avgjørende for hvordan vi opplever og forstår de fenomen vi møter på (Weick, 1995). Mening blir skapt av tidligere erfaringer når vi gir oppmerksomhet til disse og modifiserer opplevelsen av de, slik at de passer inn i den gitte nåværende situasjonen (Weick, 1995). Dermed påvirkes vår meningsskaping av hva vi legger merke til i tidligere erfarte hendelser, hvor langt tilbake de er, og hvor godt vi husker denne fortiden (Weick, 1995). Weick og kolleger (2005) kaller også dette kjennetegnet ved meningsskappingsprosessen for “adaptiv meningsskaping” fordi sannheter om nåværende situasjon endres, utvikles og tar form gjennom tid. Det er disse endringene gjennom tid som gradvis avslører hvordan for eksempel en tilsynelatende riktig handling “den gang” kan være en feil handling “nå” (Weick et al. 2005).

«Å skape i handling» er et tredje sentralt kjennetegn ved meningsskaping (Weick, 1995). For Weick (1995) er verden noe vi mennesker er med på å skape. Gjennom vår handling skaper vi våre omgivelser som vi lever under, og disse består av både begrensninger og muligheter (Weick, 1995). Hammer og Høpner (2014) forstår Weick (1995) sin beskrivelse av dette kjennetegnet som at omgivelsene ikke er noe som eksisterer utenfor oss selv, men som er noe vi er en del av og som vi er med på å skape. Vi engasjerer oss i våre omgivelser ved å stille spørsmål, legge merke til reaksjoner og utlede betydninger (Weick, 1995). Når vi gjør dette er vi med på å forme våre

omgivelser (Weick, 1995). Hammer og Høpner (2014, s. 113) sier at dette for eksempel skjer dersom vi møter på en kollega som ikke ser ut til å ha det godt. Vi kan da velge om vi skal spørre vår kollega om alt er i orden eller la være (Hammer & Høpner, 2014, s. 113). Uansett hva vi velger, poengterer Hammer og Høpner (2014, s. 113) at vi er med på å skape en virkelighet, som etterfølgende vil virke tilbake på oss.

Videre ser Weick (1995) meningsskaping som en sosial prosess. Vi mennesker forsøker å skape mening til det vi møter og det gjør vi sammen med andre (Weick, 1995). Det enkelte individs tanker, følelser og atferd påvirkes av tilstedeværelsen av andre (Weick, 1995). Dette støttes av Karp og Helgø (2008) som argumenterer for at ansatte skaper mening til seg selv og sine omgivelser når de kommuniserer med hverandre. Når ansatte kommuniserer med hverandre, former de sosiale relasjoner som har innflytelse på hvordan de former egen identitet (Karp & Helgø, 2008). Organisasjonen reflekterer på mange måter derfor de ansattes identitet (Karp & Helgø, 2008). Betydningen av det sosiale i møte med organisasjonen og dens medlemmer, understrekes i det Weick (1995) skriver, inspirert av Walsh og Ungsons (1991), om organisasjonen som, “et nettverk av intersubjektive felles meninger, som vedlikeholdes gjennom utviklingen og bruken av et felles språk og dagligdags sosial interaksjon” (s. 38). Orlikowski og Gash (1994) peker på to argumenter for hvorfor vi ikke kan skape mening alene. For det første kan vi ikke skape mening alene fordi det vi forsøker å skape mening til er informasjon som kommer fra andre (Orlikowski & Gash, 1994). For det andre er vi i interaksjon med andre for å skape mening (Orlikowski & Gash, 1994). Ansatte deler antagelser, kunnskap og forventninger med andre som de har en nær relasjon til (Orlikowski & Gash, 1994).

For det femte er meningsskaping en kontinuerlig prosess (Weick, 1995). Slik som Weick (1995) argumenterer: “meningsskaping starter aldri. Årsaken til at det aldri starter er at ren varighet aldri stopper. Mennesker er alltid i midten av ting, som blir ting, bare når de samme menneskene fokuserer på fortiden fra et tidspunkt utover det” (s. 43). Meningsskaping er en progressiv prosess som involverer at individet kontinuerlig utvikler sin forståelse på bakgrunn av ny informasjon eller endrede situasjoner (Weick, 1995, s. 43). Ettersom meningsskaping om nåværende situasjoner skjer på bakgrunn av vår forståelse om tidligere situasjoner, preges meningsskappingsprosessen av kontinuitet (Weick, 1995). Dette illustrerer også hvordan kontinuitet kan ses i sammenheng med kjennetegnet retrospekt.

Det sjette kjennetegnet ved meningsskapingprosessen er at den er fokusert på og utgår fra ledetråder (Weick, 1995). Ledetråder fungerer som utgangspunkt for individets videre forståelse av situasjonen (Weick, 1995). Hammer og Høpner (2014) påpeker at begrepet ledetråder viser til hvordan den mening vi skaper er avhengig av små ledetråder, eller elementer, som vi trekker ut fra større helheter. Når ledelsen arbeider med å gi retning til medarbeiderne i organisasjonen, får de i stor grad kontroll over hvilke ledetråder som vil fungere som referansepunkt for medarbeiderne (Weick, 1995). Kontrollen over ledetråder bidrar til at ledelsen kan være med på å styre medarbeidernes oppmerksomhet (Weick, 1995).

Sist hevder Weick (1995) at meningsskaping er drevet av plausibilitet. Vi søker ingen bestemt forklaring eller løsning på situasjonen, det er viktigere for oss at det er mulig for oss å skape den meningen vi skaper (Weick, 1995). I meningsskapingprosessen forsøker vi å nå et håndterbart nivå av usikkerhet (Vlar, van Fenema og Tiwari, 2008). For at vi da skal kunne bevege oss videre med pressede arbeidsoppgaver, er vi mer opptatt av å skape et plausibelt bilde av situasjonen enn et nøyaktig bilde (Weick, 1995).

Det vil i de neste avsnittene redegjøres for den usikkerhet og tvetydighet som ansatte forsøker å håndtere når de engasjeres seg i meningsskapingprosessen. Ettersom meningsskapingprosessen initieres når ansatte står i usikre og tvetydige situasjoner, og ettersom organisasjonsendringer typisk skaper slike situasjoner, er det naturlig at organisasjonsendringer skaper anledning for meningsskaping (Weick, 2001).

Tvetydighet og usikkerhet - to anledninger for meningsskaping i en organisasjon

Meningsskaping har blitt beskrevet som en aktiv prosess som kobler individets forståelse av en situasjon med individets atferd (Weick, 1995, s. 4). For Weick (1995) representerer tvetydighet og usikkerhet to anledninger til meningsskaping i organisasjoner. Ansatte vil engasjere seg i meningsskaping når de møter på tvetydige og usikre hendelser, hvor de forsøker å tolke disse hendelsene og forstå hvordan de skal reagere på dem (Weick, 1995).

Tvetydighet kan defineres som: “mangel på klarhet, høy kompleksitet eller et paradoks gjør flere (snarere enn enkelt eller dikotom) forklaringer plausible” (Martin, 1992, s. 134). Både Weick

(1995) og Gioia og Thomas (1996) påpeker at en organisasjonsendring kan skape en rekke tvetydige situasjoner. McCaskey (1982, s. 5) beskriver tolv måter for hvordan tvetydighet oppstår i organisasjoner når det introduseres endringsinitiativ. Disse er: 1) manglende klarhet omkring problemet som forsøkes å løses, 2) utfordringer knyttet til mengden av informasjon som er tilgjengelig for å tolke problemet, og påliteligheten av denne informasjonen, 3) fortolkningene om den tilgjengelige informasjon er mange og i konflikt med hverandre, 4) ulike personlige og profesjonelle verdiorienteringer leder til politisk og følelsesmessig ladede sammenstøt, 5) uklare mål som står i konflikt med hverandre, 6) manglende tid, penger eller oppmerksomhet, 7) paradokser og kontradiksjoner, 8) manglende klarhet i definisjon av roller og ansvar, 9) mangel på suksessmålinger, 10) manglende forståelse av årsak-virkning relasjoner, 11) bruk av symboler og metaforer fremfor presise definisjoner og logiske argumenter, 12) ustabilitet i beslutningstakingsprosessen.

Beskrivelsen av forhold for meningsskaping i organisasjoner referer like ofte til usikkerhet som til tvetydighet. Usikkerhet skiller seg noe fra tvetydighet, og defineres av Milliken (1987) som “et individs opplevde manglende evne til å predikere noe presist” (s. 136). Milliken (1990) skiller mellom tre former for usikkerhet. For det første kan mennesker oppleve «state uncertainty», som refererer til en manglende forståelse av hvordan komponenter i ens omgivelser er i forandring (Milliken, 1990, s. 43). For det andre kan man være usikker på hvilke effekter endringene i omgivelsene har på organisasjonen, som referer til «effect uncertainty» (Milliken, 1990, s. 44). Sist, kan man oppleve «response uncertainty», der man er usikker på hvilke responsmuligheter man har (Milliken, 1990, s. 45).

Tvetydige og usikre situasjoner kjennetegner en organisasjon i endring, og representerer sentrale anledninger for ansatte til å engasjere seg i en meningsskapingssprosess (Weick, 2001). Når ansatte engasjerer seg i meningsskaping kan de lettere håndtere usikkerhet og tvetydighet, fordi de danner en forståelse av virkeligheten som muliggjør handling (Maitlis, 2005). Ifølge Hammer og Høpner (2014) kan ansatte ha godt av å stå i tvetydige og usikre situasjoner, slik som ved en endringsprosess, fordi dette gir anledning til en ny meningsskaping. De ansattes opplevelse av endringen kan gi anledning for nye forståelser og handlinger, som bidrar til at organisasjonen utvikler seg (Hammer & Høpner, 2014). Den forståelse de ansatte utvikler for endringen spiller en stor rolle for endringsprosessens utvikling (Stensaker, Langfeldt, Harvey, Huisman og

Westerheijden, 2011). De ansattes meningsskaping til endringsinitiativ har blitt funnet å spille en avgjørende rolle for om en organisasjons endringsinitiativ blir suksessfullt gjennomført og faktisk oppnår de utfallene som er ønsket av endringen (Stensaker et al., 2011).

Meningsgiving

Gioia (2006) poengterer at han og Chittipeddi opplevde at Weick sin teori om meningsskaping nedtonet et viktig element, nemlig hvordan andre mennesker forsøker å strukturere konteksten for individets meningsskaping. Dette var bakgrunnen for at Gioia og Chittipeddi (1991) introduserte begrepet meningsgiving. I likhet med meningsskappingsprosessen, trigges meningsgiving når mennesker står overfor usikre og tvetydige situasjoner, slik som i en endringsprosess (Gioia & Thomas, 1996). Gioia og Chittipeddi (1991) definerer meningsgiving som prosessen hvor man “påvirker andres meningsskaping mot en foretrukket omdefinering av organisatorisk virkelighet” (s. 442). Mens meningsskaping referer til prosessen av meningskonstruksjon og rekonstruksjon, er meningsgiving en prosess som forsøker å påvirke andres meningskonstruksjonen, i en foretrukket retning (Gioia & Chittipeddi, 1991). Maitlis og Lawrence (2007, s. 57) anser meningsgiving som en tolkende prosess hvor individer påvirker hverandre ved bruk av overtalende språk. Prosessen av meningsgiving påvirker organisasjonsmedlemmers meningsskaping og sosiale konstruksjon, der meningsgiving påvirker hvordan organisasjonsmedlemmer forsøker å tolke og gi forklaring til sine omgivelser (Maitlis & Lawrence, 2007). Til tross for at de to prosessene, meningsskaping og meningsgiving, er konseptuelt forskjellig, argumenterer Hopkinson (2001) for at man skal se de som to komplementerende prosesser. Hopkinson (2001) argumenter for at de to prosessene eksisterer som to sider av samme mynt, der den ene prosess impliserer den andre.

Det er enighet blant teoretikere som Maitlis (2005), Weick (1995), og Gioia og Chittipeddi (1991) om at meningsgivingsprosessen består av to sentrale kjennetegn: (1) den er interaktiv, (2) og den er kontinuerlig. At meningsgivingsprosessen er interaktiv impliserer at den er sosial og foregår mellom to eller flere individer (Maitlis, 2005; Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991). Kjennetegnet om kontinuitet påpeker at meningsgivingsprosessen er pågående (Maitlis, 2005; Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991). Meningsgivingsprosessen er ikke et engangsforsøk i å

påvirke et individs meningsskaping, men kan bestå av en rekke meningsgivingsforsøk (Maitlis, 2005; Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991).

I studier på meningsgiving har særlig ledelsens innflytelse og påvirkning på medarbeidernes meningsskaping mottatt stor oppmerksomhet (Maitlis, 2005). Både Myers og kolleger (2012), og Maitlis og Lawrence (2007), er enige om at meningsgiving, også kalt for “management of meaning”, representerer en nøkkelaktivitet for ledelsen i en organisasjon. Imidlertid kan like så godt medarbeidere og andre organisasjonsmedlemmer engasjere seg i meningsgivingsprosessen (Maitlis & Lawrence, 2007). Medlemmer av en organisasjon engasjerer seg ofte i meningsgivingsprosesser når de opplever at deres kolleger har andre meninger enn det de selv har (Karp & Helgø, 2008). Både Karp og Helgø (2008) og Gioia og Thomas (1996) påpeker at organisasjonsmedlemmer har mulighet til å påvirke andre medlemmers forståelse av endringen ved å engasjere seg i meningsgivingsprosesser. På denne måten kan de ansatte oppnå at andres forståelse samsvarer med deres egen (Karp & Helgø, 2008; Gioia & Thomas, 1996). Fra ledelsens side vil meningsgivingsprosessen kunne bidra til at medarbeiderne oppnår den samme forståelsen av behovet for endring (Gioia & Thomas, 1996). Når en slik felles forståelse er faktum, kan lederne begynne å implementere endringsinitiativ (Gioia & Thomas, 1996). I henhold til Lewin (1947) sin tre-steps-modell, vil organisasjonen da være tilstrekkelig opptint og klar for gjennomføringsfasen. Vi skal nå se nærmere på hvordan ledere og medarbeidere, med håp om å påvirke kollegers meningsskaping, kan bedrive meningsgiving i en organisasjon.

Lederens meningsgiving

Ledere motiveres ytterligere til meningsgiving når de befinner seg i komplekse meningsskappingsomgivelser, som kjennetegnes av tvetydighet og usikkerhet, og som består av stakeholders med divergente interesser (Maitlis & Lawrence, 2007). Ettersom organisasjonsendringer skaper komplekse situasjoner, kjennetegnet av tvetydighet og usikkerhet (Weick, 1995), har Gioia og Thomas (1996) funnet at ledere engasjerer seg i meningsgiving når organisasjonen er i endring. Ledere kan hjelpe medarbeiderne å skape mening til endringsprosessen ved å engasjere seg i meningsgivingsprosesser (Gioia & Thomas, 1996). Weick og kolleger (2005) belyser at det kan være utfordrende for ledere å engasjere seg i meningsgivingsprosesser, dersom de ikke selv har skapt mening til endringsprosessen. Dersom ledere har vanskelig med å skape mening

til endringen, kan det være utfordrende for dem å hjelpe medarbeidere å skape mening til endringen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ledere blir derfor nødt til å selv skape mening til endringen før de kan engasjere seg i meningsgivingsprosesser (Weick et al., 2005).

Meningsgiving blir trukket frem som en kritisk ledelsesaktivitet i organisasjonsendring, og spiller en avgjørende rolle for at organisasjonen skal nå de ønskede utfall av endringen (Gioia & Thomas, 1996). For å oppnå de ønskede utfallene av endringen, trekker Gioia og Thomas (1996) mer spesifikt frem viktigheten av at ledelsen kommuniserer nye tanker og meninger på en måte som medarbeiderne kan forstå. På den måten kan ledelsen, gjennom meningsgivingsprosessen, etablere en felles forståelse for utfordringer, legge til rette for at medarbeiderne kan akseptere endringen, gi entusiasme og energi for endringen, og motta støtte fra medarbeiderne til å gjennomføre endringen (Gioia & Thomas, 1996).

Myers og kolleger (2012), Smollan og Sayers (2009) og Eriksson (2004) er blant dem som poengterer at det ofte oppstår en rekke emosjoner hos ansatte i møte med endringer. Dersom ansatte har negative emosjoner i møte med endringsprosessen kan dette ha innflytelse på deres meningsskapingssprosess og deres atferdsmessige reaksjon til endringen (Myers et al., 2012). Her spiller ledelsens meningsgiving en viktig rolle da den kan bidra til å flytte medarbeideres fokus vekk fra det negative ved endringen, og rette deres oppmerksomhet mot det som er positivt ved endringen (Gioia & Thomas, 1996). Dette indikerer at ledelsens meningsgiving spiller en viktig rolle i konteksten av organisasjonsendring der den kan bidra til å gjøre organisasjonen klar til endring og overkomme eventuell motstand til endringen (Gioia & Thomas, 1996).

Medarbeidernes meningsgiving

Gioia og Chittipeddi (1991) understreker at det ikke kun er ledere i organisasjonen som engasjerer seg i meningsgivingsaktiviteter. Det vil også være andre medlemmer av organisasjonen som engasjerer seg i meningsgivingsprosesser (Gioia & Chittipeddi, 1991). Som tidligere nevnt støttes dette av Karp og Helgø (2008), Maitlis og Lawrence (2007) og Gioia og Thomas (1996). Medarbeidere og andre organisasjonsmedlemmer spiller en aktiv rolle i å omforme organisasjonsbildet og organisasjonsidentiteten (Gioia & Chittipeddi, 1991). De motiveres til å engasjere seg i meningsgivingsaktiviteter når de står overfor spørsmål som de opplever er viktige

og som de synes ledelsen mangler kompetanse til å håndtere (Maitlis & Lawrence, 2007). Til tross for at ledere er unikt plassert for å påvirke hvordan spørsmål blir tolket og forstått i organisasjonen, kan altså ledernes tolkninger også være betydelig formet av andre organisasjonsmedlemmer sine meningsgivingsaktiviteter (Maitlis, 2005).

Dutton og Ashford (1993) påpeker at medarbeidere kan få oppmerksomhet fra ledelsen og påvirke deres meningsskappingsprosess gjennom “issue selling”. Her fungerer “issue selling” som en meningsgivingsaktivitet. “Issue selling” handler om at medarbeidere forsøker å forme og styre ledelsens oppmerksomhet til organisatoriske spørsmål som medarbeideren selv opplever som en utfordring, men som lederne ikke umiddelbart oppfatter som en utfordring (Dutton & Ashford, 1993). På denne måten kan medarbeidere, gjennom meningsgivingsaktiviteten “issue selling”, bidra til å strategisk forme den organisatoriske endringsprosessen (Dutton & Ashford, 1993).

Meningsskaping og meningsgiving i opptiningsfasen

Gioia og Chittipeddi (1991) belyser viktigheten av meningsgiving for å klargjøre til endring, der de argumenterer for at meningsskaping og meningsgiving er sentrale elementer i ledelsens rolle ved igangsettelsen av en endringsprosess. Ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) vil de aktiviteter som ledelsen engasjerer seg i, som henholdsvis “meningsgiver” og “meningsskaper” i igangsettelsen av endringsprosessen, være avgjørende for effektiviteten til endringsprosessens videre faser. Beskrivelsen av igangsettelsen av en endringsprosess hos Gioia og Chittipeddi (1991), er i samsvar med det Lewin (1947) kaller for opptiningsfasen, som kjennetegner stadiet til den undersøkte endringsprosessen i Sjødivisjonen. Hvis lederne lykkes med sine meningsgivingsforsøk slik at det etableres en felles forståelse for endringsprosessen og at det etableres entusiasme og oppslutning om endringen fordi den anses som ønsket (Gioia & Thomas, 1996), kan man si at lederne har lyktes med å klargjøre organisasjonen for endring i henhold til Lewin (1947) sin beskrivelse av opptiningsfasen.

I opptiningsfasen fungerer ledelsen som arkitekter, forhandlere og fasilitatorer av endringsprosessen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det er fordi de forsøker å selge en fremtidsvisjon til andre (meningsgiving), samtidig som de er engasjert i prosessen om å forstå hva andre ønsker, og gi

mening til dette (meningsskaping) (Gioia & Chittipeddi, 1991). På denne måten kan meningsskaping og meningsgiving ses på som sekvensielle og gjensidige prosesser i endringsprosessens opptiningsfase (Gioia & Chittipeddi, 1991). En slik forståelse av samspillet mellom meningsskaping og meningsgiving i en endringsprosess, samsvarer med den komplementariteten som Hopkinson (2001) argumenterer for.

Kraft og kolleger (2018) understreker at ledelsen er nødt til å adressere medarbeideres meningsskappingsbehov for å oppnå en suksessfull meningsgivingsprosess. Medarbeidernes meningsskappingsbehov er forskjellig avhengig av hvor i endringsprosessen de befinner seg (Kraft et al., 2018). For å skape mening til en endringsprosess som befinner seg i opptiningsfasen, har medarbeidere behov for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018). Behovet for beroligelse i meningsskappingsprosessen kommer fra medarbeidernes usikkerhet knyttet til en ukjent fremtid, samt fra rykter om endringsprosessen (Kraft et al., 2018). Medarbeidernes behov for orientering i meningsskappingsprosessen handler om at medarbeiderne er usikre på de konkrete konsekvensene endringen vil ha (Kraft et al., 2018). Videre handler behovet om orientering om at medarbeiderne opplever en ambivalens mellom deres håp til endringsprosessen og deres frykt til endringsprosessen (Kraft et al., 2018). For at ledelsen skal kunne hjelpe medarbeiderne i å skape mening i endringsprosessens opptiningsfase, er de nødt til å hensynta disse behovene (Kraft et al., 2018). Ledelsen utfordres dermed til å tilrettelegge deres meningsgivingsprosess, slik at den imøtekommer de unike meningsskappingsbehovene som befinner seg blant medarbeiderne i opptiningsfasen (Kraft et al., 2018).

Kraft og kolleger (2018) foreslår fire måter ledelsen kan imøtekomme medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering i opptiningsfasen. For det første kan ledelsen adressere rykter og bekymringer som medarbeiderne har omkring endringsprosessen (Kraft et al., 2018). Ved å adressere rykter får ledelsen en forståelse for hva slags informasjon som sirkulerer blant medarbeiderne og hvordan de samler denne informasjonen for deres meningsskaping (Kraft et al., 2018). En adressering av rykter vil ifølge Kraft og kolleger (2018) gjøre det mulig å hjelpe de ansatte med å bevege seg videre fra frykten de kan ha til endring, og å bringe diskusjonene om endringen til et mer rasjonelt nivå.

For det andre kan ledelsen signalisere at de er tilgjengelige for medarbeiderne (Kraft et al., 2018). Dette kan signaliseres både formelt og uformelt (Kraft et al., 2018). Et formelt signal på lederens tilgjengelighet kan gis ved at lederen forteller sine kolleger at han/hun, heretter hen, er her for dem (Kraft et al., 2018). Mer uformelle signaler for lederes tilgjengelighet kan ses i uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, at lederen har åpen dør, og omgås med de ansatte i pauser (Kraft et al., 2018).

Den tredje måten Kraft og kolleger (2018) argumenterer for at lederne kan tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser på, er ved å invitere medarbeiderne til dialog der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen. Kraft og kolleger (2018) finner at når ledere diskuterer og tolker endringsinitiativ med medarbeiderne, kan de hjelpe medarbeiderne å orientere seg omkring endringsprosessen. Dette innebærer blant annet at lederen stiller medarbeiderne spørsmål som: “hvilke muligheter har du? La oss diskutere hva dette kan bety for oss” (Kraft et al., 2018). Videre bør ledere kommunisere med medarbeiderne om deres endringserfaringer og eventuelle ideer til endringsprosessen (Kraft et al., 2018). Når medarbeidere får mulighet til å dele deres endringserfaringer og ideer, får de delta i endringen og bidra til å forme endringsprosessen (Kraft et al., 2018). Dette kan, ifølge Kraft og kolleger (2018), hjelpe medarbeiderne å skape mening til endringen. For eksempel foreslår Kraft og kolleger (2018) at lederne spør sine medarbeidere: “hvordan opplever du dette og hva kan vi gjøre annerledes? Hva kan jeg gjøre annerledes?”, eller: “nå skal vi endelig løse dette problemet, har du noen ideer?”.

Sist fremhever Kraft og kolleger (2018) viktigheten av at ledelsens meningsgivingsprosesser skaper en atmosfære av gjensidig tillit, kjennetegnet av at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner. Spesielt er opptiningsfasen preget av sterke følelser blant medarbeidere, ettersom de blir konfrontert med detaljer om endringen for første gang (Kraft et al., 2018). Kraft og kolleger (2018) finner at medarbeidere etterspør at ledere forstår at medarbeiderne definerer seg gjennom deres følelser og at disse følelsene er store i en endringsprosess.

Meningsskappingsbehov i opptiningsfasen	Måter ledelsen kan tilrettelegge meningsgivingsprosesser for å imøtekomme medarbeidernes meningsskappingsbehov
• Beroligelse • Orientering	• Adressere rykter og bekymringer omkring endringsprosessen. • Signalisere at de er tilgjengelig for medarbeiderne • Invitere til dialog med medarbeidere der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen. • Skape en atmosfære av gjensidig tillit kjennetegnet av at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner.

Tabell 1: Oppsummering av Kraft og kolleger (2018) sine hovedpoeng

Det er enighet blant flere teoretikere, blant annet Kraft og kolleger (2018), Eriksson (2004), og Huy (1999), om at ansattes emosjoner er nødt til å stå som en sentral del av ledelsens bekymring i endringsprosessens opptiningsfase. Dersom ansatte ikke opplever at deres emosjoner blir tatt hensyn til, kan det være vanskelig for dem å føle seg klar for endring, og organisasjonen kan da kanskje ikke bli tilstrekkelig “opptint” (Kraft et al., 2018). Det kan ha negative konsekvenser for endringsprosessens videre faser, gjennomføring og nedfrysning (Lewin, 1947). Det er derfor essensielt at ledelsen hensyntar ansattes emosjoner innen organisasjonen tar fatt på neste fase, gjennomføringsfasen (Kraft et al., 2018). Vi vil i de neste avsnittene redegjøre for hva slags emosjoner ansatte utvikler i møte med en endringsprosess og hvordan disse har innflytelse på deres meningsskappings- og meningsgivingsprosess.

Emosjoner

Vi ønsker i vår oppgave å inndra teori på ansattes emosjoner i en endringsprosess, da emosjoner har innflytelse på ansattes meningsskappingsprosess, samt deres atferdsmessige reaksjon til endring (Maitlis & Sonenshein, 2010). Maitlis og Sonenshein (2010) argumenterer for at emosjoner er en sentral faktor som ligger til grunn for ansattes meningsskaping i turbulente forhold, som i en

endringsprosess. Intense negative emosjoner, slik som panikk og frykt, er ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) vanlige emosjoner som oppstår blant ansatte i en endringsprosess. Ved å få ansatte til å oppleve en trusselrespons, kan emosjoner som panikk og frykt ha flere negative innvirkninger på ansattes meningsskapingssprosess (Maitlis & Sonenshein, 2010). De negative emosjonene kan føre til at ansatte begrenser deres oppmerksomhet til ledetråder (Maitlis & Sonenshein, 2010). Dette har negativ innvirkning på de ansattes meningsskaping, da ledetråder kan fungere som utgangspunkt for den ansattes forståelse av situasjonen, og slik hjelpe den ansatte i meningsskaping (Weick 1995). Videre påpeker Maitlis og Sonenshein (2010) at ansatte med negative emosjoner ofte engasjerer seg i mindre ekspansive former for meningsskaping og at de kan falle tilbake på dominerende handlingsrepertoarer (Maitlis & Sonenshein, 2010). Når ansatte faller tilbake på dominerende handlingsrepertoarer, innebærer det at de ikke evner å vurdere nye, mer konstruktive måter å reagere til endring på (Maitlis & Sonenshein, 2010). Istedenfor å vurdere flere mulige måter å respondere til endringen, velger ofte ansatte med negative emosjoner å handle på måter de er kjent med fra før (Maitlis & Sonenshein, 2010). Også dersom den ansatte ikke selv har disse negative emosjonene, kan andre kollegers uttrykk for panikk og frykt tjene som kraftige ledetråder og ha de samme konsekvenser for meningsskapingssprosessen (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Til tross for at en endringsprosess er assosiert med negative emosjoner, kan også positive emosjoner som håp, lettelse, og til og med glede, finne sted i en slik kontekst (Maitlis & Sonenshein, 2010). Positive emosjoner ser ut til å ha en mer konstruktiv effekt på meningsskapingssprosesser (Maitlis & Sonenshein, 2010). Når ansatte har positive emosjoner til en endringsprosess kan dette ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) bidra til at de ansatte evner å utvide deres oppmerksomhetsfokus. Dette innebærer at ansatte med positive emosjoner lettere kan legge merke til ledetråder som hjelper de i å skape mening til endringen (Maitlis & Sonenshein, 2010). På samme tid kan positive emosjoner føre til at ansatte vurderer situasjoner for optimistisk, der de står i fare for å overse viktige ledetråder (Maitlis & Sonenshein, 2010). Videre påpeker Maitlis og Sonenshein (2010) at ansattes positive emosjoner til en endring kan fungere som sterke meningsgivingsressurser, som gjør det lettere for de ansatte å engasjere seg i forsøk på å påvirke kollegers meningsskaping. Sist poengterer Maitlis og Sonenshein (2010) at ansattes handlingsrepertoarer blir positivt påvirket når ansatte har positive emosjoner til en endring. Ansatte med positive emosjoner evner i større grad

enn ansatte med negative emosjoner, å vurdere flere respons-handlinger til endringsprosessen (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Myers og kolleger (2012), Eriksson (2004), og Huy (1999) påpeker at endringsprosesser kan trigge sterke emosjonelle responser i ansatte, som har innflytelse på hvordan de skaper mening i endringsprosessen og hvilken atferd de utviser. For eksempel kan følelsen av entusiasme bidra til at ansatte vurderer endringen som en mulighet og dermed fostre samarbeid blant de ansatte (Myers et al., 2012). På den andre siden kan følelser som fortvilelse og frykt bidra til at de ansatte skaper en mening av situasjonen som truende, hvor atferden vil preges av motstand og lite mottakelighet for endring (Myers et al., 2012). Ettersom det er de ansatte som er ansvarlig for å utøve endringsinitiativ, kan endringens grad av vellykkethet på mange måter anses som avhengig av de ansattes atferd (Armenakis & Bedeian, 1999). Det bør derfor være av ledelsens interesse å ta hensyn til ansattes emosjoner i møte med endringsprosessen (Armenakis & Bedeian, 1999).

Medarbeidernes handlinger

Weick (1995) sin beskrivelse av meningsskapingprosessen understreker som nevnt viktigheten av å se meningsskaping sammen med atferdsmessige komponenter, fordi meningsskaping er en kognitiv aktivitet og prosess som referer til noe mer enn forståelsen av en situasjon. Ved siden av å tolke situasjoner i organisasjonen, understreker Weick (1995) at ansatte genererer det de har tolket gjennom deres handlinger. Slik er meningsskaping en aktiv prosess som kobler individets forståelse av en situasjon med individets atferd (Weick, 1995). Denne forståelsen av sammenhengen mellom meningsskaping og handling støttes av Myers og kolleger (2012).

For at en organisasjon skal kunne endre seg, er ansatte nødt til å være villig til å vurdere endringer, ta handling, og tilegne seg kunnskap (Eriksson, 2004). For at ansatte skal være villig til å ta handling og implementere endringsinitiativ, er de ifølge Huy (1999) nødt til å være mottakelige til endringen. Huy (1999) beskriver mottakelighet som graden av villighet til å akseptere endringen. Ansattes grad av mottakelighet kan dermed variere, der de kan være motstandere av endringen, resignere endringen, passivt akseptere den eller ha en entusiastisk tilslutning til endringen (Huy,

1999). Huy (1999) ser mottakelighet som en prosess som formes av de ansattes kontinuerlige meningsskaping og meningsgiving. De ansattes grad av villighet til å akseptere endringen er slik avhengig av hvordan de ansatte skaper mening til endringen, samt hvordan de påvirker andre ansattes mening til endringen (Huy, 1999).

Det er først når de ansatte er mottakelige til endring at de kan mobilisere seg i endringsprosessen (Huy, 1999). Mobilisering innebærer at ansatte samarbeider for å ta handling og for å være med å implementere endringsinitiativ (Huy, 1999). For å oppmuntre til mobilisering blant medarbeidere, kan ledere arbeide med å gjøre de mottakelige for endring (Huy, 1999). En måte å gjøre medarbeidere mer mottakelige er gjennom å påvirke deres meningsskaping (Huy, 1999). Ledelsen kan gjennom meningsgivingsaktiviteter hjelpe medarbeidere med å skape mening til endringsprosessen, og som resultat kan medarbeiderne bli villig til å akseptere endringen (Huy, 1999).

Flere studier, av blant annet Stensaker og Meyer (2012) og Huy (1999), har funnet at ansattes erfaring med endring har innflytelse på hva slags atferd de utviser i endringsprosessen. Huy (1999) finner at ansattes villighet til å akseptere endringen og til bidra til å implementere endringsinitiativ, kan være påvirket av deres endringserfaring. Ansatte lærer av de endringsprosessene de har vært i tidligere og tar denne lærdommen med seg inn i nye endringsprosesser (Huy, 1999). For å forstå hvorfor ansatte utviser ulik atferd, kan det derfor være hensiktsmessig å undersøke hvilken erfaring de ansatte har med endringsprosesser (Stensaker & Meyer, 2012).

Handlinger som drivkraft til endring

Da et av kjennetegnene ved meningsskaping er at det skjer i retrospekt (Weick, 1995), kan de ansattes erfaring med endringsprosesser kan ha innflytelse på hvordan de opplever og skaper mening til en endringsprosess (Kraft et al., 2018). Stensaker og Meyer (2012) argumenterer for at ansatte med endringserfaring i større grad utviser lojal atferd hvor de gir støtte for organisasjonens endringsinitiativ. Den ansatte fungerer på mange måter som en driver for endringen, da den lojale atferd bidrar til at organisasjonen suksessfullt kan implementere endringer (Stensaker & Meyer, 2012). Huy (1999) finner at den ansatte sine læringserfaringer fra tidligere endringsprosesser kan bidra til å gjøre den ansatte mer mottakelig for endring. Ansatte som er mottakelige for endring

kjennetegnes av å være villig til å akseptere endringsforslag og mobilisere seg i endringsprosessen (Huy, 1999). På denne måten kan mottakelige ansatte fungere som drivkrefter til endring, der de hjelper organisasjonen til å nå den ønskede endringen (Huy, 1999).

Dersom ansattes emosjoner i endringsprosessen blir tatt ivarett, kan dette, ifølge Myers og kolleger (2012), bidra til at de ansatte er med på å drive endringsprosessen fremover. Myers og kolleger (2012) påpeker at de emosjoner som ansatte utvikler når de står overfor en endring, kan fungere som drivere for endringen dersom de blir tatt hensyn til og håndtert på en god måte i samarbeid med ledelsen. Når emosjoner blir anerkjent og behandlet med respekt, kan ansatte bli mer engasjert i endringsprosessen (Smollan & Sayers, 2009). Et slikt engasjement kan sees i sammenheng med en av de tre atferdsmessige responser til endring som blir beskrevet av Eriksson (2004). I tillegg påpeker han at ansattes emosjoner i møte med endringsprosesser også kan lede til at den ansatte passivt motstår endringen eller utøver aktiv motstand mot endringen (Eriksson, 2004). Vi vil nå fremheve teori som forklarer handlinger som skaper motstand til endring.

Handlinger som motstand til endring

Motstand mot endring anses som det motsatte av mottakelighet til endring (Huy, 1999). Dersom en ansatt er lite mottakelig for endring, der medarbeideren viser liten villighet til å akseptere endringen, vil det tilsvare at den ansatte utviser motstand til endring (Huy, 1999). Det kan være flere årsaker til at ansatte utvikler motstand til endring. Til tross for at en ansatt sin endringserfaring bidrar til at den ansatte i større grad utviser lojal atferd, finner Stensaker og Meyer (2012) at negative endringserfaringer gir uheldige konsekvenser for den ansatte og organisasjonen i møte med nye endringsprosesser. Ansatte med negative endringserfaringer vil utvikle negative emosjoner og vurderinger til endringsprosessen, og vil ha vanskeligere for å akseptere endringsinitiativ (Stensaker & Meyer, 2012). Deres endringserfaringer vil også påvirke den atferd de utviser i endringsprosessen, der ansatte med negative endringserfaringer ofte vil distansere seg fra endringen og ikke ha et like stort ønske om å bidra til å drive endringen fremover (Stensaker & Meyer, 2012). Kortsiktig vil en slik atferd bidra til at endringsprosessen beveger seg saktere fordi medarbeiderne ikke bidrar med konstruktiv input og kun gjør det som forventes av dem (Stensaker & Meyer, 2012). Disse konsekvensene virker ikke nødvendigvis alvorlige dersom det sammenlignes med aktiv motstand til endring, ettersom ansatte med negative endringserfaringer utviser mer passiv og

ettergivende atferd (Stensaker & Meyer, 2012). Imidlertid understreker Stensaker og Meyer (2012) at i et langtidsperspektiv vil passive og ettergivende reaksjoner til endring ha negativ effekt på medarbeiderens forpliktelse og motivasjon. Når ansatte med negative endringserfaringer distanserer seg fra organisasjonen vil deres passive atferd også redusere kvalitetssikringen av endringsinitiativ, som de ansatte normalt bidrar med gjennom sine innspill til endringsprosessen (Stensaker & Meyer, 2012).

Betydningen av ansattes endringserfaringer i møte med motstand til endringsprosesser, trekkes også frem av Kubr (1996). Ifølge Kubr (1996) er skepsis som et resultat av tidligere mislykkede endringsinitiativ en kilde til motstand. Her vil ansattes negative erfaring med endring bidra til å skape skepsis overfor nye endringsinitiativ (Kubr, 1996). Denne skepsisen har innflytelse på de ansattes atferd, der det er høyere sannsynlighet for at disse ansatte kan utvise motstand for nye endringer (Kubr, 1996).

Den sterkeste kilden til motstand er, ifølge Kubr (1996), ansattes emosjoner i møte med endringsprosessen. Også Klein (1985) påpeker at emosjoner spiller en sentral rolle som kilde til motstand. Ifølge Klein (1985) representerer ansattes behov for sikkerhet og frykt for det ukjente kilder til motstand. Dersom de berørte ansattes emosjoner ikke får stå som en sentral del av ledelsens bekymring, kan de fungere som motstand til endring (Myers et al., 2012). Dette understøttes av blant annet Bryant og Wolfram Cox (2006) som i sin forskning finner at dersom ansatte føler at deres negative emosjoner til organisasjonsendringen blir undertrykket mot deres vilje, kan dette styrke negativitet rundt overgangen som følger endringsprosessen.

Ledelse av motstand til endring

Som kjent er det normalt å møte motstand mot endring dersom man ikke har lykket med å klargjøre organisasjonen for endring i opptiningsfasen (Lewin, 1947). Motstand mot endring kan ofte være resultat av at lederne, i opptiningsfasen, ikke har lykket med å gjøre drivkreftene i det sosiale kraftfeltet sterkere enn motkreftene (Lewin, 1947). Motkreftene kan da få sitt utspring i ansattes atferd i form av motstand mot endring (Lewin, 1947).

Kotter og Schlesinger (1979) presenterer flere metoder for hvordan ledelsen kan håndtere medarbeideres motstand til endring. Vi vil nå fremheve tre av disse; 1) utdanning og kommunikasjon, 2) deltagelse og involvering, 3) tilrettelegging og støtte (Kotter og Schlesinger, 1979).

En av de mest brukte metodene er å *utdanne* og lære medarbeiderne om endringen før den inntreffer (Kotter & Schlesinger, 1979). Her vil ledelsens *kommunikasjon* om endringen hjelpe medarbeiderne å forstå behovet for endringen (Kotter & Schlesinger, 1979). Denne metoden brukes i situasjoner hvor årsaken til motstand til endring kommer av at det mangler informasjon om endringen eller at informasjonen er feilaktig (Kotter & Schlesinger, 1979).

I situasjoner der ledelsen ikke har all den informasjonen de behøver for å designe endringsprosessen og medarbeiderne har makt til å motstå endringen, er *deltagelse og involvering* en passende metode (Kotter & Schlesinger, 1979). Når ledelsen involverer de berørte medarbeiderne og tar imot deres råd til endringsprosessen, vil medarbeiderne bli mer forpliktet til å implementere endringen (Kotter & Schlesinger, 1979).

Dersom årsaken til motstand til endring omhandler tilpasningsproblemer, anbefaler Kotter og Schlesinger (1979) at ledelsen *tilrettelegger* og er *støttende*. Denne metoden kan dreie seg om å gi medarbeidere trening i nye ferdigheter, gi de mulighet til å ta en pause fra arbeidet i krevende perioder eller å gi emosjonell støtte (Kotter & Schlesinger, 1979). Å gi tilrettelegging og støtte er mest nyttig i endringsprosesser hvor motstandere frykter endringen (Kotter & Schlesinger, 1979). Denne typen av motstand, grunnet frykt til endringsprosessen, blir imidlertid ofte oversett eller ignorert av ledere (Kotter og Schlesinger, 1979).

Kotter og Schlesinger (1979) understreker at ledelsen er nødt til å ta hensyn til den spesifikke konteksten når de velger metode for å overkomme medarbeideres motstand til endring. I analysekapittelet vil metodene til Kotter og Schlesinger (1979) bli diskutert i møte med oppgavens spesifikke case, endringsprosessen i Sjødivisjonen. Endringsinitiativ blir, av Kotter og Schlesinger (1979), betegnet som suksessfulle når ledelsen evner å håndtere og overkomme medarbeidernes motstand til endring ved hjelp av spesifikke metoder for dette.

Implikasjon av teorivalg

I denne delen av teorikapittelet ønsker vi å fremheve implikasjoner av vårt teorivalg. Dette omhandler både styrker og svakheter ved valgte teorier, samt en refleksjon over betydningen av de valg og fravalg vi har tatt når det gjelder av teorier i vår avhandling. Først vil vi fremheve noe av kritikken som er rettet mot teorier om organisatorisk meningsskaping.

Kritikk av teorier på organisatoriske meningsskappingsprosesser

Sandberg og Tsoukas (2015) påpeker at en av de mest vanlige kritikkene mot meningsskapingsteorien til Weick er at den ikke tar høyde for at meningsskaping kan skje med et fremtidsperspektiv, men kun i retrospekt. Også Helms Mills og kolleger (2010) kritiserer modellen da de hevder at identitet og plausibilitet er de viktigste kjennetegnene når man ønsker å forstå hvorfor noen organisasjonsmedlemmer evner å dominere meningsskapingen i en organisasjon (Helms Mills et al., 2010). De mener at Weick fokuserer for lite på dette, og har derfor videreutviklet teorien til Weick (Helms Mills, et al., 2010). Denne nye modellen fremhever viktigheten av å fokusere på hvordan faktorer som for eksempel maktforhold og organisasjonskultur gjør det mulig at enkelte organisasjonsmedlemmer eller personligheter dominerer organisasjonens meningsskaping (Helms Mills, et al., 2010).

Corvellec og Risberg (2007) har rettet kritikk mot hvordan begrepet meningsgiving brukes. De hevder at man ikke kan “gi” andre mening, fordi mening ikke er noe man eier (Corvellec & Risberg, 2007). Corvellec og Risberg (2007) foreslår å heller bruke begrepet “mise-en-sens” som viser til tre nøkkelaktiviteter: kontekstualisering og ontologisering av prosjektet (beskrive prosjektet i detalj), samt nøytralisering av eventuell kritikk. Mer spesifikt dreier det seg om å iscenesette prosjektet og gi prosjektet en retning (Corvellec & Risberg, 2007). Smircich og Morgan (1982) stiller seg også kritisk til meningsgiving, og påpeker baksider ved lederes meningsgiving. De argumenterer for at det skapes et avhengighetsforhold mellom ledere og medarbeidere, der lederes meningsskappingsaktiviteter har prioritet over andre organisasjonsmedlemmers meningsskappingsaktiviteter (Smircich & Morgan, 1982). Lederes meningsgiving avhenger av at andre legger fra seg egen mulighet til å definere sin egen virkelighet, for å heller akseptere det lederen definerer/kommuniserer (Smircich & Morgan, 1982). Det kan føre til at underordnede blir

så avhengig av ledere at de ikke evner å ta ansvar for seg selv eller utvikle egeninitiativ og selvkontroll (Smircich & Morgan, 1982). For å forhindre slike uheldige konsekvenser av lederes meningsgiving, påpeker Smircich og Morgan (1982) at ledelsens meningsgiving er nødt til å forsterke, fremfor å undertrykke, medarbeideres mulighet til å ta ansvar for definisjon og kontroll over egne omgivelser.

Til tross for kritikken som er reist mot de teoretiske begrepene meningsskaping og meningsgiving, velger vi likevel at vår avhandling bygger på teorier om disse begrepene. Ved siden av disse faglige publikasjonene som påpeker svakheter ved de teoretiske begrepene, har vi i teorikapittelet også fremhevet flere publikasjoner som bygger videre på begrepene i positiv forstand (f.eks. Kraft et al., 2018; Myers et al., 2012). Dette illustrerer at tematikken fremdeles er aktuell og at forståelsen for organisatorisk meningsskaping er i utvikling, og vi opplever dermed at begrepene gir oss en god forståelse for hvordan ansatte skaper mening til en endringsprosess. Vi opplever samtidig at kunnskapen om kritikk som er rettet mot begrepene gir oss et mer nyansert bilde av organisatorisk meningsskaping.

Styrker og svakheter ved den teoretiske avgrensningen

Vi ønsker videre å fremheve en teoretisk begrensning ved avhandlingen, som omhandler dets utgangspunkt i Weick sitt teoretiske rammeverk. Weick sine teorier om meningsskaping er omfattende, og av hensyn til analytisk enkelhet og oversikt har vi vært strenge i hvilke aspekter av hans teorier som vi har inkludert i vårt teoretiske rammeverk. Dette gjøres også fordi vi ønsker å gi plass til å inkludere bidrag fra blant annet Gioia og Chittipeddi (1991) og Kraft og kolleger (2018) i vår analyse og diskusjon av organisatoriske meningsskappingsprosesser. Det kan dermed diskuteres om vår avhandling kan betraktes som en klassisk Weick-analyse, da det finnes flere teoretiske poenger fra Weick som bevisst har blitt utelatt i våre undersøkelser.

Fravalget av noen av Weick sine teoretiske poeng har gitt oss anledning til å undersøke andre teorier som vi finner interessante i møte med vår undersøkelse av ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet. I vår avhandling er det blitt inndratt teorier om ansattes emosjoner og handlinger i en endringsprosess. Dette har blitt gjort fordi vi opplever at det er en kobling mellom ansattes meningsskappingsprosesser i en endringsprosess og deres emosjoner og handlinger. Vi opplever at

en styrke ved inndragelsen av teori om emosjoner og handlinger i vår oppgave, er at det bidrar til å gi flere forslag til hvordan man kan forstå ansattes meningsskaping i en endringsprosess. Koblingen mellom meningsskaping, emosjoner og handlinger er poengtert av flere teoretikere, der for eksempel Piderit (2000) argumenterer for at ansattes respons til en organisasjonsendring består av en affektiv, kognitiv og atferdsmessig respons. Viktigheten av å undersøke sammenhengen mellom disse tre komponenter belyses også av Stensaker og Meyer (2012) og Eriksson (2004). Flere forskere, blant annet Myers og kolleger (2012) og Fugate, Kinicki og Prussia (2008), har funnet at en suksessfull gjennomføring av en endringsprosess er avhengig av at ledelsen har kompetanse om ansattes emosjoner og hvilken innflytelse disse emosjonene har på ansattes respons til endringen. Armenakis og Bedeian (1999) sin nesten ti år lange gjennomgang av litteratur på organisasjonsendring har konkludert med at det gjennomgående har blitt viet lite plass til ansattes emosjoner i en endringsprosess. Dette støttes opp av flere, blant annet Myers og kolleger (2012), Eriksson (2004) og Piderit (2000). Med vår avhandling ønsker vi å bidra med kunnskap til forskningsfeltet, der våre undersøkelser kan gi økt innsikt i emosjoners innflytelse på ansattes kognitive og atferdsmessige responser i en endringsprosess.

En annen styrke ved inndragelsen av emosjoner til studiet av ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet, ligger i vårt valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Fineman (1993) plasserer emosjoner i det sosiale riket, og argumenterer for at en inkludering av emosjoner som studieområde vil berike forståelsen av organisasjoner fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Fordi vår studie har et sosialkonstruktivistisk perspektiv, er det dermed fruktbart å undersøke betydningen av ansattes emosjoner.

Metode

I dette kapitlet vil metodene for innsamling og analyse av data bli presentert. Ingemann, Kjeldsen, Nørup og Rasmussen (2019) argumenterer for at metode må sees i samspill med oppgavens vitenskapsfilosofi, problem og design. Disse representerer elementer og ledd i den faglige undersøkelsesprosessen som leder opp til metode (Ingemann et al., 2019). Vi skal derfor presenterer disse elementene først, før vi går videre inn på metode.

Vitenskapsteoretisk posisjon

Valget av en sosialkonstruktivistisk posisjon bidrar til å avgrense hvilke erkjennelsesmål som er relevante for vår oppgave og forteller oss hvordan vi skal forsøke å skape den nødvendige kunnskap som svar på vårt erkjennelsesmål (Ingemann et al., 2019). Oppgavens problemstilling viser at vår erkjennelsesinteresse er å få innsikt i hvordan ansatte i opptiningsfasen av NHI-prosjektet skaper mening til deres virkelighet. Denne erkjennelsesinteressen er idealistisk, som innebærer at vi ønsker å fortolke og forstå elementene ved vårt gjenstandsfelt (Ingemann et al., 2019).

Holm (2018) fremhever viktigheten av at vi forskere, som sosialkonstruktivister, foretar en dobbel objektivering av oss selv. Det er en metodisk utfordring ved sosialkonstruktivismen at forskeren gjør samfunnet til objekt for sine undersøkelser samtidig som forskeren er en del av samfunnet og ikke kan stille seg utenfor samfunnet som en nøytral observatør (Holm, 2018). Holm (2018) understreker at dersom vi som forskere forsøker å spille rollen som en nøytral observatør, kan våre fordommer komme til å styre undersøkelsen. I tråd med Holm (2018) sine anbefalinger skapte vi oss derfor et overblikk over egne fordommer i forkant av undersøkelsene, og reflekterte over betydningen av våre fordommer. Ved å gjøre dette har vi, ifølge Holm (2018), bidratt til å kontrollere at undersøkelsene ikke avspeiler våre fordommer.

Oppgavens sosialkonstruktivistiske ståsted legger også en rekke føringer på valg av metode for innsamling og analyse av data (Thurén, 2008). Disse vil vi fortløpende, der det er relevant, reflektere over i redegjørelsen av metodevalget. Først vil vi presentere oppgavens forskningsdesign.

Forskningsdesign

Undersøkelsens design bestemmes med bakgrunn i problemstilling og vitenskapsteoretisk ståsted (Ingemann et al., 2019). Designet er det elementet som sier hvordan det er hensiktsmessig å tilrettelegge undersøkelsen (Ingemann et al., 2019). Dette innebærer blant annet valg av hva slags informasjon som er viktig for undersøkelsen, og hvordan denne informasjonen skal behandles (Ingemann et al., 2019).

Vi startet forskningsprosessen med å lese oss opp på tematikker og teorier som vi på anså som relevante for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i disse, og gjennom intervjuene forsøkte vi å innhente informasjon om disse tematikkene. Dette kan forstås som en deduktiv tilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Informasjonen som fremkom i intervjuene belyste også andre tematikker enn dem vi på forhånd anså som relevante. Våre forventninger til hva informantene kom til å snakke om, stemte dermed ikke fullstendig overens med hva informantene faktisk valgte å fortelle. For å bedre forstå hva informantene mente, valgte vi å lese oss opp på mer teori etter intervjuene, og inkludere dette i oppgaven. Dette karakteriseres som en induktiv tilnærming - man tar utgangspunkt i empiri og deretter ser det i forhold til teori (Saunders et al., 2019). Totalt sett har vi altså valgt bort enkelte teorier som viste seg å ikke være relevante, samtidig som vi har lagt til noen teorier som passer godt til empirien. Sagt med andre ord har vi valgt å spisse teoriene til funnene vi gjorde gjennom intervjuene. Det er fordi vi har endret syn på hva vi opplever som det vesentligste å fokusere på i oppgaven. Vi har altså vekslet mellom å ta utgangspunkt i teoretiske forklaringer og våre empiriske observasjoner når vi har analysert dem i forhold til hverandre. Det vil si at vi har hatt både en teori- og empiri-basert tilnærming. Dette kalles for en abduktiv tilnærming – en kombinasjon av en induktiv og deduktiv tilnærming (Suddaby, 2006).

Oppgaven kjennetegnes også av å ha et eksplorativt design, fordi målet er å få ideer, innsikt og forståelse for fenomenet som studeres (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Krumsvik (2014) argumenterer for at et kjennetegn ved den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen er at forskeren får hentet ut det eksplorative potensialet i forskningsprosessen. Slik ser man at valg av vitenskapsteoretisk perspektiv og design passer sammen.

Det er spesielt vanlig å gjøre casestudier når man har et eksplorativt design (Gripsrud et al., 2016). Yin (2009) definerer casestudie som:

En empirisk undersøkelse som studerer et samtidfenomen i dybden og innenfor dets virkelighetskontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og kontekst ikke er tydelig. (s. 18)

Yin (2009) argumenterer for at det er hensiktsmessig å gjøre en casestudie når man vil undersøke komplekse sosiale fenomener, som for eksempel hvordan mennesker interagerer innenfor deres gitte rammer. Formålet med en casestudie er altså å oppnå en dypere forståelse av et spesifikt fenomen i en spesifikk kontekst (Maaløe, 2002). Fra et sosialkonstruktivistisk ståsted ønsker oppgaven å undersøke meningsskaping i kontekst av opptiningsfasen. Det kan argumenteres for at en casestudie gir et godt fundament for oppgavens undersøkelse av dette komplekse og sosiale fenomenet. Den sosialkonstruktivistiske analyse av Sjødivisjonen kan åpne for nye perspektiver på virksomheten og dens ansatte, ved å synliggjøre hvordan Sjødivisjonens praksis og kommunikasjon reproduseres i ansattes sosiale dynamikk (Holm, 2018).

Videre påpeker Yin (2009) at dersom man tar utgangspunkt i én virksomhet og fokuserer på ett enkelt område i denne virksomheten, kaller man undersøkelsesdesignet for et “singel casestudie” (Yin, 2009). Ettersom denne oppgaven er bygget opp omkring et case i Sjødivisjonen, med fokus på de to seksjonene som trolig blir sterkest berørt av NHI-prosjektet, kan denne oppgaven omtales som en “singel casestudie” (Yin, 2009).

Den kvalitative undersøkelsesmetode

Når man har valgt design har man også bestemt hva slags informasjon man ønsker å samle inn (Ingemann et al., 2019). Det eksplorative designet henter til bruk av kvalitativ metode, noe en singel casestudie også gjør (Gripsrud et al., 2016). Ved kvalitativ metode er råmaterialet språk eller ytringer som forskeren kan fortolke (Ingemann et al., 2019). Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at målet med den kvalitative metoden ikke er kvantifisering, men å beskrive informantenes livsverden gjennom ord. Kvalitativ data blir i tillegg beskrevet som den vanligste

dataen å bruke i en sosialt konstruert verden, hvor fokuset er på menneskelige interaksjoner fremfor kvantitativ statistikk (Jordansen, 2010). Det gir derfor god mening å velge kvalitativ metode, da hensikten med vår oppgave er å undersøke hvordan informantene skaper mening i møte med NHI-prosjektet.

Videre har valget av oppgavens epistemologiske forankring, i sosialkonstruktivismen, den metodiske konsekvens at kunnskap om virkeligheten erverves gjennom individers konstruksjon av virkeligheten (Collin, 2015). Den kvalitative metode kan gi innsikt i de ansattes subjektive erfaringer, og er dermed gunstig å anvende når det skal innhentes komplekse og detaljerte svar fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2015). Oppgavens fokus er hvordan de ansatte har skapt mening til NHI-prosessen. For å kartlegge disse meningene er det, i henhold til sosialkonstruktivismen, hensiktsmessig at det enkelte individ forteller om sin meningsskapingsprosess, ettersom det ikke finnes én felles virkelighet (Egholm, 2014). Den kvalitative metode anses dermed som et hensiktsmessig valg, gitt det sosialkonstruktivistiske perspektiv samt oppgavens forskningsdesign. Vi vil i neste kapittel gå nærmere inn på hvilke kvalitative undersøkelsesmetoder som er benyttet for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Datainnsamling

Denne kvalitative oppgaven er bygget på to typer data; sekundær- og primærdata. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og som i utgangspunktet ikke var ment å bli brukt til å besvare vår problemstilling (Gripsrud et al., 2016). Ringdal (2013) poengterer at sekundærdata ikke er avgrenset til forskningsdata. En rapport utarbeidet av Sopra Steria er et eksempel på sekundærdata som er anvendt i denne oppgaven (bilag 4). Utover sekundærdataen er det også brukt primærdata, altså data som vi selv har samlet inn med hensikt om å belyse problemstillingen (Ringdal, 2013). Oppgaven tar blant annet utgangspunkt i primærdata fra et oppstartsmøte med Sjødivisjonen samt mailkorrespondanse i forkant og etterkant av intervjuene. Størstedelen av primærdataen, og dermed også datagrunnlaget, er hentet inn gjennom individuelle, semistrukturerte intervju. Thagaard (1998) påpeker at begrepene kvalitativt forskningsintervju og semistrukturert intervju ofte brukes om hverandre. Dette vil vi også gjøre i denne oppgaven. Vi vil komme nærmere inn på intervjuene og

hvorfor vi har valgt semistrukturerte intervju som hovedkilde til datagrunnlaget i denne oppgaven, etterpå. Først vil vi vise en fullstendig oversikt over datagrunnlaget som er anvendt i oppgaven.

Innsamlingsmetode	Hvem/hva	Tidspunkt	Bilag
Intervju	1: Leder	9.-12. mars 2020	6
	2: Leder		7
	3: Leder		8
	4: Medarbeider		9
	5: Medarbeider		10
	6: Medarbeider		11
	7: Medarbeider		12
	8: Medarbeider		13
	9: Medarbeider		14
	10: Medarbeider		15
Oppstartsmøte	Med Sjødivisjonens direktør og vår kontaktperson i Sjødivisjonen	13. januar 2020	3
Skriftlige dokumenter	Rapport av Sopra Steria		4
	Mailkorrespondanse med representant fra Sjødivisjonen		1 og 2

Tabell 2: Oppgavens datagrunnlag

Det kvalitative forskningsintervju

Som nevnt ovenfor vil vi videre redegjøre for hvorfor vi har valgt det kvalitative forskningsintervjuet som hovedtyngden av vårt datagrunnlag, samt hvordan intervjuprosessen har vært. Vi vil først utdype hva et kvalitativt forskningsintervju er, før vi gjennomgår hvordan vi utarbeidet intervjuguidene, valgte ut informanter, avholdt intervjuene, transkriberte intervjuene, kodet dem og deretter analyserte dem. Løpende i denne redegjørelsen vil vi inkludere etiske refleksjoner. Det gjøres med bakgrunn i argumentasjonen til Kvale og Brinkmann (2015) som hevder at “intervjuforskning er gjennomsyret av etiske spørsmål” (s. 37). Med dette påstår de at fortløpende etisk refleksjon er et vesentlig krav til god forskning (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved bruk av det kvalitative forskningsintervjuet ønsker vi å produsere viten gjennom den interaksjonen og det sosiale samspillet som skjer mellom hen som blir intervjuet og oss intervjuere (Kvale & Brinkmann, 2015). I tråd med Spradley (1979) sin anbefaling vil vi videre referere til intervjupersonene som informanter, da de anses som mer enn respondenter (funnet i Launsø, Rieper & Olsen, 2017, s. 136). Thagaard (1998) poengterer at vi, med en sosialkonstruktivistisk posisjon, er nødt til å forstå at informantene ikke direkte kan gjenfortelle sine erfaringer i intervjuet, fordi beskrivelsene skapes der og da i den sosiale settingen som er mellom informanten og oss intervjuere.

Mishler (1986) og Fog (2004) er blant dem som påpeker at kvalitative forskningsintervju er en velegnet metode for sosialkonstruktivister. Mishler (1986) fremhever at få, men intensive intervju er den beste metoden å anvende når man vil forstå hvordan individer forholder seg til sin omverden og hva omverdenen betyr for dem. Fog (2004) begrunner det med at kvalitative forskningsintervju er en god kilde til å innhente informasjon om informantens samtalevirkelighet og livsverden. Således legger vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt retningslinjer for hvilken datainnsamlingsmetode som er best egnet for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Samtidig opplever vi disse styrkene ved kvalitative forskningsintervju som fordelaktige for at vi skal kunne besvare vår problemstilling. En annen styrke vi ønsker å fremheve ved kvalitative forskningsintervju, er at de kjennetegnes av fleksibilitet. Vi vil komme tilbake til hva denne fleksibiliteten har betydd for oss når vi redegjør for hvordan intervjuene ble gjennomført.

Det er også flere svakheter forbundet med kvalitative forskningsintervju, og vi vil nå fremheve noen av de vi opplever som gjeldende i oppgaven. Først og fremst er intervju er kostbare i form av både tid og penger. For det andre kan, som nevnt, informanten bli påvirket av oss intervjuere (Kvale & Brinkmann, 2015). Det uheldig dersom informanten justerer sine uttalelser slik at de passer til det informanten tror vi intervjuere ville høre (Thagaard, 1998). En annen ulempe er at vi intervjuere har begrenset erfaring med denne rollen (Kvale & Brinkmann, 2015). Det kan ha betydning for hvorvidt vi evner å skape en intervjusituasjon hvor informantene føler trygghet og frihet til å dele private tanker med oss (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi opplever at ovennevnte styrker veier tyngre enn svakhetene forbundet med kvalitative forskningsintervju, og har derfor ansett slike intervju som en god kilde til informasjon i forbindelse

med vår oppgave. Vi ønsker imidlertid å understreke at vi i løpet av undersøkelsesprosessen har arbeidet for å minske potensielle ulemper ved det kvalitative forskningsintervju, noe vi vil komme tilbake til når vi redegjør for selve intervjuprosessen.

Intervjuguide

Bruken av semistrukturerte intervju har tillatt oss å utarbeide en intervjuguide i forkant av intervjuene, som vi har hatt mulighet til å endre på underveis i prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i tematikk vi anså som relevant for å kunne besvare problemstillingen (Thagaard, 1998). Se gjerne bilag 5. Ettersom informantene trolig ikke sitter med samme faglige kunnskap som oss selv, ønsket vi å gjøre tematikkene mer forståelige. Spørsmålene i intervjuguiden ble derfor utformet ved bruk av et hverdagslig og allment språk. Eksempelvis spurte vi om informantenes opplevelse av å kunne ta beslutninger uten å frykte for negative konsekvenser, i stedet for å spørre om informantens opplevelse av psykologisk trygghet.

Vi valgte å utarbeide to intervjuguides; én til ledere og én til medarbeidere (bilag 5). Hver intervjuguide besto av omkring 20 spørsmål, pluss underspørsmål, som vi opplevde dekket de tematikker vi ønsket å få belyst. De fleste spørsmålene i de to intervjuguidene var like, fordi vi ønsket både lederes og medarbeideres perspektiv på de tematikkene som er relevante for vår problemstilling. Det ville dermed være mulig å sammenligne informantenes uttalelser (Thagaard, 1998). Samtidig var noen av spørsmålene ulike, fordi vi ønsket å få innblikk i den spesifikke rollens (leder versus medarbeider) synspunkter.

Intervjuguidene inneholder spørsmål som er fortids-, nåtids- og fremtidsrettet, for å best mulig få et inntrykk av endringsprosessen og hvordan ansatte skaper mening til den. Dette er gjort i tråd med Fog (2004), som hevder at det kvalitative forskningsintervjuet er spesielt velegnet til å belyse informantens hele situasjon. Med det mener Fog (2004) både det som er aktuelt nå og det som har skjedd tidligere som informanten har utviklet seg fra. Thagaard (1998) påpeker at det her er viktig å være klar over at informantens beskrivelser av tidligere hendelser vil være preget av hvordan de har forstått hendelsen i ettertid.

Først i intervjuguiden skisserte vi noen innledende og åpne spørsmål som skulle gi informanten rom til å dele egne tanker og selv bestemme hvor hen ønsket å legge fokuset (Kvale & Brinkmann, 2015). «Kan du fortelle med egne ord hva du mener endringsprosessen går ut på?» er et eksempel på et slikt spørsmål. Med dette spørsmålet ønsket vi å få en spontan og utfyllende beskrivelse fra informanten (Kvale & Brinkmann, 2015). «Hvilke følelser har du til endringsprosessen» er et eksempel på et spesifisert spørsmål i intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi hadde også notert noen aktuelle oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden, som for eksempel «kan du si noe mer om dette?» og «har du noen eksempler på dette?» (Thagaard, 1998).

Da vi utformet intervjuguiden var det viktig for oss å sørge for at spørsmålene ikke ble for personlige. Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at dersom man stiller for personlige spørsmål som leder til at informanten deler mer enn hen egentlig ønsker, så kan man bidra til at informanten føler seg sårbar. Dette kan igjen lede til at vi som intervjuere blir satt i en situasjon hvor vi har fått uventet informasjon som gjør at vi står overfor et etisk dilemma som for eksempel varsling og meldeplikt (Kvale & Brinkmann, 2015).

Etter at intervjuguidene var utarbeidet valgte vi i tråd med anbefalingen til Kvale og Brinkmann (2015) å gjennomføre hvert vårt pilotintervju. Informantene var to personer uten tilknytning til Sjødivisjonen og som ikke hadde kjennskap til vårt prosjekt. Formålet med pilotintervjuene var å teste hvorvidt intervjuguidene var forståelige og åpnet for informasjon som belyser problemstillingen. Som resultat av pilotintervjuene endret vi på et spørsmål som ikke ble forstått slik vi ønsket, fjernet et spørsmål da vi fikk svar på det i et annet spørsmål, og omstrukturerte rekkefølgen på spørsmålene for å skape bedre flyt. Vi opplevde det som klart fordelaktig å gjennomføre pilotintervju i forkant av intervjuene, ettersom det hjalp oss å belyse forbedringspunkter ved intervjuguidene (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg ga pilotintervjuene oss bedre kjennskap til intervjuguidene samt erfaring i å anvende dem i en intervjusituasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). På den måten bidro pilotintervjuene til at vi fikk større selvtillit i intervjusituasjonen, som ifølge Thagaard (1998) er avgjørende for at vi senere kunne skape en god intervjuopplevelse for informantene.

Valg av informanter

Informantene er utvalgt på bakgrunn av at de tilhører de to seksjonene i Sjødivisjonen som vår kontaktperson anser som de sterkest berørte seksjonene av endringsprosessen (bilag 1). Det er totalt 36 arbeidstakere som tilhører disse to seksjonene, kart- og dataforvaltningsseksjonen. Populasjonen er dermed $N=36$. Vi anser også utvalgsrammen som 36, fordi vi mener at alle disse 36 arbeidstakerne kunne svart på spørsmål om deres subjektive meningsdannelse i opptiningsfasen (Gripsrud et al., 2016). Da vi ikke kjente til Sjødivisjonen og de ansatte, opplevde vi ikke at vi sto i posisjon til å ta en kvalifisert vurdering av aktuelle informanter. Vi fikk derfor hjelp av vår kontaktperson til å ta kontakt med ansatte over mail og undersøke hvem som ønsket å delta i vår forskning. Ti informanter meldte seg frivillig til intervjuene, og utvalget ($n=10$), kan dermed karakteriseres som et bekvemmelighetsutvalg (Gripsrud et al., 2016). Slik selvseleksjon gjør at vi ikke har mulighet til å sjekke hvor representativt utvalget er, men det opplever vi heller ikke som et hinder ettersom vi som sosialkonstruktivister ikke har et mål om at resultatene skal være representative (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne oppgaven ønsker vi som sosialkonstruktivister ikke å finne én sannhet, men heller flere subjektive sannheter som er påvirket av den sosiale konteksten som den enkelte informant omgis av (Wenneberg, 2000). Vi anser dermed et utvalg på ti informanter som tilstrekkelig. Av de 10 informantene som meldte seg til våre undersøkelser, var fire av disse menn og seks kvinner. Vi fikk anledning til å intervju tre ledere og syv medarbeidere. For å ivareta informantenes anonymitet, velger vi å ikke gå nærmere inn på hva som kjennetegner dem i form av ansiennitet, stillingstittel eller liknende.

Da de interesserte arbeidstakerne hadde meldt sin interesse, ble de kalt inn til intervju av vår kontaktperson. De ble da informert om tid og sted for intervjuet, noe som samsvarer med anbefalingene til Launsø med kolleger (2017). Vi valgte å ikke legge ved intervjuguiden, da vi ønsket å få spontane svar fra informantene, og var redde for at vi ikke skulle få dette dersom de hadde kjennskap til intervjuguiden på forhånd. Videre så vi det som en risiko at informantene kunne samles og prate med hverandre i forkant av intervjuet, og da komme frem til de samme svarene på intervju spørsmålene. Det kan imidlertid tenkes at informantene hadde opplevd en større grad av trygghet i intervjusituasjonen dersom intervjuguidens tematikker og spørsmål var kjent i forkant av intervjuet.

Selve intervjuet

Generelt

Vi vil nå redegjøre for hvordan intervjuene ble gjennomført, ettersom Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at gjennomførelsen av intervjuene og intervjuenes kvalitet er avgjørende for senere analyse, verifisering og rapportering av intervjuresultatene.

I løpet av én uke ble det avholdt ti individuelle intervju hvorav hvert intervju varte omtrent én time. Én av oss intervjuere stilte spørsmål og lyttet til hva informanten sa, mens den andre hovedsakelig lyttet. Den som ikke hadde hovedansvaret for å danne struktur i intervjuet kom også med oppfølgende spørsmål der det falt naturlig. Fordi aktiv lytting er en forutsetning for at kvaliteten på intervjuet skal være høy, valgte vi å kun gjennomføre to til tre intervjuer per dag (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi fordelte intervjuene slik at vi hadde hovedansvar for å stille spørsmål annenhver dag, og hadde dermed ansvar for å stille spørsmål i fem intervjuer hver.

Vi valgte å holde intervjuene på et uforstyrret kontor hos Sjødivisjonen. Da dette er informantenes arbeidsplass, antar vi at de kjente omgivelsene bidro til at de følte seg trygge til å dele sine tanker (Launsø et al., 2017). Uten en slik trygghet ville det vært vanskelig for oss å skape nærhet til informantene, kjennetegnet av åpenhet og tillit (Launsø et al., 2017). Thagaard (1998) poengterer at mangel på tillit i en intervjusituasjon kan føre til at informanten ikke deler informasjon. En annen måte vi derfor forsøkte å skape nærhet til informantene på, var ved å gå kledd i tilsvarende klær som de ansatte i Sjødivisjonen brukte (Thagaard, 1998). Det poengteres av Thagaard (1998) at mangel på tillit i en intervjusituasjon kan føre til at informanten ikke deler informasjon. Ifølge Thagaard (1998) er det hvordan vi intervjuere og informanten oppfatter hverandre under intervjuet som bestemmer hva slags informasjon vi får tilgang på. I forkant av intervjuene reflekterte vi over to forhold som kan påvirke vår og informantens oppfattelse av intervjusituasjonen. For det første gjorde vi oss bevisste over at intervjuene ville preges av et asymmetrisk maktforhold mellom oss intervjuere og informanten (Kvale & Brinkmann, 2015). Det skyldes at det er vi som besatt den vitenskapelige kompetansen, bestemte tema, initierte til intervjuet, stilte spørsmålene, bestemte når og hva vi ønsket å følge opp, og det er vi som avsluttet samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015). For å sikre at informanten ikke opplevde maktforholdet som ubehagelig, var det viktig at vi tilrettela for at informanten skulle oppleve rammene rundt intervjuet som trygge (Launsø et al., 2017). Det andre forholdet som kan påvirke hvordan vi oppfatter hverandre, er sosial avstand. Sosial avstand betyr at

informanten opplever oss intervjuere som overordnet i forhold til seg selv, og det leder til at informanten har lav tillit til oss intervjuere (Thagaard, 1998). Som Kvale og Brinkmann (2015) poengterer, er det vårt ansvar som intervjuere å tilrettelegge og motivere informanten slik at hen evner å dele den kunnskapen hen besitter.

Vi forsøkte å redusere det asymmetriske maktforholdet og den sosiale avstanden mellom oss selv og informanten ved å vise forståelse for informantens situasjon (Thagaard, 1998). For å sikre at informanten opplever forståelse fra oss, stilte vi jevnlig fortolkende spørsmål som “er det riktig forstått at...?”. Dette er i tråd med Thagaard (1998) sine anbefalinger. At vi ikke hadde deltatt i deres miljø over lengre tid kan ha bidratt til at den sosiale avstanden ble større, og derav også et svekket tillitsforhold (Thagaard, 1998). Vi tror likevel ikke at det er tilfellet, fordi vi opplevde at informantene ønsket å dele sine meninger med oss, og de satte pris på å bli hørt. Vi ser det derfor ikke som en ulempe at vi ikke hadde kjennskap til Sjødivisjonen og NHI-prosjektet innen vi avholdt intervjuene. Vi vil anta at det snarere kan sees som en fordel fordi vi ikke hadde noen gjemte motiver, men utelukkende var ute etter å lytte til informantene.

Fog (2004) fremhever viktigheten av at vi som intervjuere evner å møte informanten med et åpent sinn, unnlater å dømme informantens utsagn og unnlater å analysere meningen med det som blir sagt. Med andre ord vil det si at man viser empati i intervjusituasjonen (Fog, 2004). Dersom informanten ikke opplever å bli møtt med empati fra intervjuerne, kan hen ha vanskeligere å oppleve intervjusituasjonen som tillitspreget (Fog, 2004). Vi opplever at selvtilliten vi hadde med oss fra pilotintervjuene bidro til at vi evnet å rette oppmerksomheten mot informanten, og hadde derfor også enklere for å utvise empati i intervjusituasjonen (Thagaard, 1998).

Basert på utredelsen ovenfor vil vi påstå at intervjuene var preget av tillit og at vi har lyktes med de initiativene vi iverksatte. Vi opplever dermed ikke at mangel på tillit har vært en utfordring i intervjuene. Videre vil vi forklare hvordan selve utførelsen av intervjuene var.

Underveis

Intervjuet startet med at vi introduserte oss selv, før vi informerte om intervjuets og oppgavens formål. Slik sikret vi at informantene fikk tilstrekkelig med informasjon i form av et informert samtykke før intervju, kalt briefing (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi formidlet også at vårt ønske var å høre deres subjektive tanker og meninger, og at det ikke finnes noen «riktige» og «gale» svar. Vi håpet at dette ville bidra til at informantene ikke justerte svarene sine etter hva de antok at vi ville høre. Alle informantene fikk beskjed om at deres identitet vil anonymiseres i oppgaven og at vi ikke ønsker å avsløre informasjon som kan identifisere dem (Kvale & Brinkmann, 2015). For å ivareta all informasjon som fremkom i intervjuet, spurte vi om det var i orden at vi tok lydopptak av samtalen. Ingen av informantene hadde noe imot det. Før vi tok fatt på spørsmålene i intervjuguiden, spurte vi om informanten hadde noen spørsmål til oss. En slik innledende fase i det kvalitative forskningsintervju er ifølge Launsø med kolleger (2017) med på å skape kontakt og tillit.

Deretter tok vi fatt på intervjuguiden, og startet med å stille spørsmål som informanten enkelt kunne svare på, slik som spørsmål om informantens rolle, utdanning og ansiennitet. Det ble gjort for å få informasjon om informanten og kontekst til hans beskrivelser. Etter en slik rolig start på intervjuet, som bidro til å bygge tillit, tok vi fatt på tematikkene som informantene trolig opplever som mer vanskelig å besvare (Thagaard, 1998).

I tråd med anbefalingene til Launsø og kolleger (2017) prøvde vi å la informanten snakke så mye som mulig, mens vi selv fokuserte på å aktivt lytte til det som ble sagt. Etter beste evne prøvde vi å la informantene tenke godt gjennom det de ville si, uten at vi avbrøt dem. Andersen (2019) påpeker at dette er en vanskelig prosess for oss intervjuere, da vi normalt opplever tause perioder som lengre enn hva de faktisk er. Ifølge Andersen (2019) vil det bidra til økt kvalitet på intervjuet dersom vi intervjuere lar informanten få tenke seg godt om før vi avbryter dem. Vi tror at vår bevissthet på å holde pausene noe lenger enn hva vi egentlig er komfortable med, var med på å bidra til at vi fikk mer utfyllende svar på våre spørsmål. Vi erfarte at flere kom med nye poeng etter et par sekunders stillhet, noe som gjorde at vi fikk mer informasjon fra informantene, som ikke var formet av våre oppfølgingsspørsmål.

Fog (2004) påpeker at en refleksjon over informantens ikke-verbale kommunikasjon underveis i intervjuet bidrar til å skape en økt forståelse for budskapet som informanten ønsker å formidle. Både Fog (2004) og Thagaard (1998) poengterer at det er viktig å være klar over at kroppsspråket kan utvise noe annet enn det som uttrykkes verbalt. I en slik situasjon hevder Fog (2004) at vi, som intervjuere, står overfor et etisk dilemma. På den ene siden har vi som forskere en forpliktelse til å sørge for at informasjonen som fremkommer av intervjuene, og som deretter danner grunnlaget for analysen og resultatet i oppgaven, er å anse som gyldig i den forstand at informasjonen fremhever informantenes opplevelser og synspunkter (Fog, 2004). På den andre siden har ikke informantene bedt om å bli konfrontert av oss eller å bli bevisstgjort på seg selv, men har sagt ja til å bidra med sine opplevelser og synspunkter for å være hjelpsomme (Fog, 2004). Da vi holdt intervjuene opplevde vi noen uoverensstemmelser mellom hva som ble sagt og hva som ble uttrykt gjennom kroppsspråket. Som anbefalt av Thagaard (1998) spurte vi informantene om å fortelle mer. Dette i håp om å finne hens faktiske mening (Thagaard, 1998). Både Fog (2004) og Thagaard (1998) fremhever at når man følger denne anbefalingen må man likevel passe på at man ikke presser informanten for langt. Det er fordi det er ikke gitt at informanten ønsker å utdype hva hen føler (Fog, 2004; Thagaard, 1998). Fog (2004) poengterer at dersom man går over informantens grense for hva hen ønsker, så er det bokstavelig talt snakk om et overgrep. Selv opplever vi at vi ikke oversteg denne grensen. Vi ønsker ikke å si noe mer om hvilke uoverensstemmelser vi opplevde i intervjuene, fordi vi synes ikke at en slik poengtering av uoverensstemmelser mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon er etisk riktig (Thagaard, 1998).

I intervjusituasjonen var vi også bevisst over at all egen kommunikasjon, verbal og ikke-verbal, kunne styre informantens svar ettersom den kan bidra til å vise våre holdninger og interessepunkter (Andersen, 2019). Vi prøvde derfor å holde kommunikasjonen så nøytral som mulig. I tråd med anbefalingen til Thagaard (1998) sørget vi samtidig for å gi informanten respons på det som ble sagt, og vi sørget for å ta intervjuet videre slik at vi kunne få informasjon om det vi ønsket. Når vi i intervjuet var ferdig med ett tema og skulle over til et annet, informerte vi informanten om dette. Vi sa til informanten at hen var velkommen til å tilføye mer informasjon dersom hen ønsket det. I tillegg åpnet vi for at informanten kunne stille oss spørsmål. En slik overgang er i tråd med anbefalingen til Thagaard (1998).

Som anbefalt av Launsø med kolleger (2017) avsluttet vi intervjuene med å si at vi ikke hadde noen flere spørsmål, og spurte om informanten hadde noe hen ville si eller spørre om. På den måten sikret vi at de personlige samtale ble avsluttet på en etisk og sosialt akseptabel måte (Launsø et al., 2017).

Vi opplevde flere fordeler med valget av semistrukturerte intervju underveis i intervjuene. For det første visste vi hvilke tema vi ønsket å fokusere på, og vi sikret dermed å få tak i relevant informasjon. Samtidig muliggjorde fleksibiliteten forbundet med slike intervju at vi kunne legge hovedfokus på forskjellige tematikker i de ulike intervjuene, bestemt av hva informanten selv valgte å fokusere på. Vi kunne også formulere nye spørsmål underveis, noe vi valgte å benytte oss av når vi opplevde det som relevant og nødvendig for å få ytterligere informasjon om tema som informanten snakket om (Kvale & Brinkmann, 2015). Fog (2004) poengterer at det første svaret en informant gir ikke nødvendigvis er det beste, og at det derfor er fordelaktig at vi ber informanten om å utdype sine uttalelser. I tillegg kunne vi fritt omstrukturere rekkefølgen på spørsmålene underveis. Det bidro til å skape ytterligere flyt i intervjuene ved at vi tilpasset neste spørsmål til det informanten snakket om (Kvale & Brinkmann, 2015). Som resultat ble intervjuet i større grad opplevd som en naturlig samtale fremfor at vi skjematisk stilte kandidaten forberedte spørsmål (Thagaard, 1998).

I etterkant

Direkte etter intervjuene noterte vi enkelte poeng fra intervjuet opp mot relevant teori, slik at det skulle bli enklere å komme i gang med etterfølgende analyse og diskusjon (Thagaard, 1998). En kombinasjon av lydopptak og notering etter intervjuene støttes av Thagaard (1998) som sier at denne måten sikrer det rikeste datamaterialet.

Hvis vi nå ser overordnet og samlet på intervjuene vi avholdt, er det klart for oss at vi utviklet oss fra første til siste intervju. Fog (2004) påpeker at de senere intervjuene ofte kjennetegnes av større fleksibilitet og mer kreativitet, noe vi kjenner oss igjen i. Samtidig lærte vi av erfaring hvordan enkelte spørsmål passet godt sammen og hadde dermed lettere for å endre på strukturen underveis i intervjuene. Det skal nevnes at vi også hadde mulighet til å gjøre endringer i intervjuguiden mellom intervjuene, men vi valgte å ikke benytte oss av denne muligheten ettersom vi opplevde at den opprinnelige intervjuguiden fungerte godt i samspill med løpende justeringer underveis i

intervjuene. Sist, men ikke minst, mener vi at vi lærte hvordan vi som intervjuere kunne spille hverandre gode. Det er vår opplevelse at dette var med på å påvirke de senere intervjuene på en positiv måte.

Transkribering

Etter at intervjuene var gjennomført, gikk vi i gang med transkripsjon. Det betyr at vi transformerte talespråk til skriftspråk, som senere forenklet analyseprosessen fordi informasjonen fra intervjuene var lettere tilgjengelig (Kvale & Brinkmann, 2015). Det har vært viktig for oss å gjøre en grundig og presis transkripsjon av intervjuene for å hindre at det oppstår feiltolkninger når informantenes tanker fremstilles som tekst. Kvale og Brinkmann (2015) understreker at en presis håndtering av transkripsjonsprosessen er avgjørende for å sikre en god etisk forskningsstandard. Nøyaktig hvordan intervjuene transkriberes er ikke det viktigste, men heller at det konsekvent gjøres på samme måte (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Selv om det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan intervjuer skal transkriberes og hvem som skal utføre transkripsjonen, er det en felles anbefaling at man alltid skal redegjøre for hvordan transkripsjonen er gjennomført (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette kapittelet tar vi dermed for oss hvordan vi har transkribert intervjuene.

For å ivareta mest mulig av det informantene fortalte, valgte vi å transkribere ord for ord. Bryman og Bell (2011) påpeker at det bidrar til at oppgaven har økt troverdighet. Det innebærer at vi har inkludert fraser som “ehm” og “hmm”, men utelatt informasjon som ikke ble uttalt gjennom tale, slik som pauser og sukk. Latter er også en type informasjon som ikke uttales gjennom tale, men som vi likevel har inkludert informasjon om i vårt transkriberte materiale, da det kan gi kontekst til svarene som ble gitt. Ved noen få tilfeller har vi valgt å inkludere informasjon om pauser og sukk, men kun når vi har ansett det som spesielt eller uvanlig for den aktuelle informanten. Fastsettelsen av disse retningslinjene innen transkripsjonen, sikret at vi transkriberte på samme måte. Det har gjort det mulig for oss å gjøre språklige sammenligninger av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Lindhardt (1989) påpeker at nedskrevne ord kan ha en annen betydning enn hvordan ordet ble uttrykt i intervjuet. Det var det derfor viktig for oss å transkribere på en etisk måte. Vi reflekterte over hva vi kunne skrive og ikke skrive, og kom frem til at vi ikke opplevde det som nødvendig å

unnlate noen av sitatene til informantene. Fog (2004) poengterer at forskere kan oppleve at det transkriberte materialet på rett måte fremstiller informasjon fra intervjuet, men der informanten kan være dypt uenig. For å sikre at vår opplevelse samsvarte med hva informantene følte de kunne stå inne for, valgte vi å sende en e-post til informantene i etterkant av intervjuet. Her opplyste vi om deres mulighet til å få tilsendt det ferdig transkriberte intervjuet. I samme e-post informerte vi om at intervjuet ville forbli anonymt, og at det kun er informanten selv som vil ha mulighet til å få det tilsendt i sin fulle versjon. Slik overholdt vi igjen vår etiske forpliktelse om å informere om informantens anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtidig åpnet e-posten for at vi igjen sørget for å ha et informert samtykke fra informanten, og ga hen mulighet til å gi beskjed dersom hen angret på noe som var delt med oss. Dette er også måter vi overholdt vår etiske forpliktelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Kun én av informantene valgte å benytte seg av dette tilbudet, og ga oss noen utdypende svar hvor hen selv opplevde at det hadde vært vanskelig å forstå hva som sto i det transkriberte intervjuet. Dette var kun små kommentarer og endring av formuleringer, som for eksempel å endre “den her” til “NHI-prosjektet.” Av den grunn vil vi påstå at informanten opplevde at det transkriberte intervjuet samsvarte med hva hen kunne stå for.

Vi valgte begge å transkribere intervjuene for å fortrest mulig bli ferdig med prosessen, slik at vi kunne gå i gang med neste fase i prosjektet. Gjennom å transkribere egne intervju, lærte vi mye om vår egen måte å intervju på (Kvale & Brinkmann, 2015). En annen årsak til at vi opplevde det som nyttig å transkribere intervjuene selv, er at det fikk oss til å huske noen av de følelsene og det kroppsspråket som ble uttrykt i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse erfaringene bidro til å styrke etterfølgende analyse av dataene (Kvale & Brinkmann, 2015).

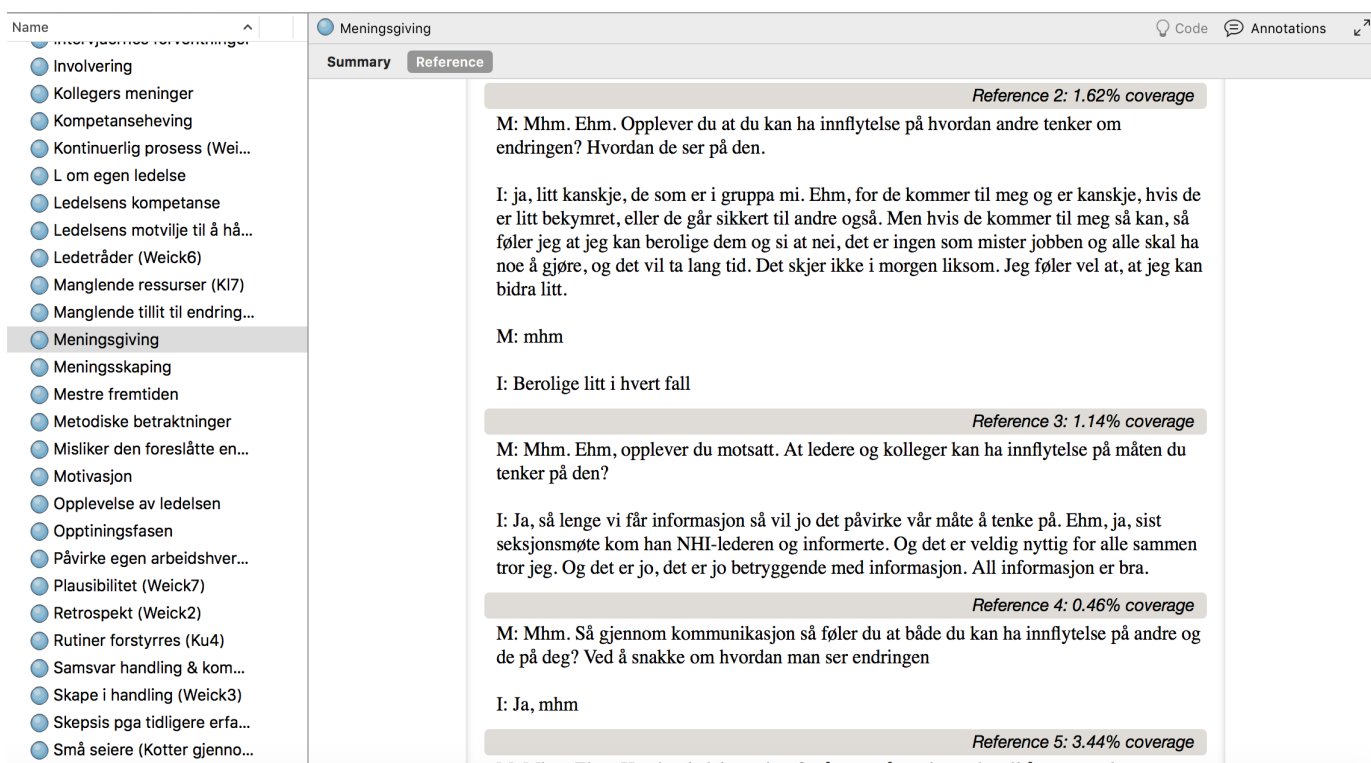
I det transkriberte materialet har vi valgt å skille mellom oss som intervjuere, da det gjør det enklere for oss i analysedelen å finne frem til de spørsmålene som på forhånd var skissert og som var ment til å belyse aktuell tematikk. Karoline refereres til som K, mens Miriam kjennetegnes som M. Vi har ikke opplevd det som nødvendig å anonymisere oss selv. Informantene er derimot anonymisert, og vi har derfor valgt å kalle medarbeiderne for «I» og lederne for «L». Vi har valgt å skille mellom ledere og medarbeidere da vi ser det som hensiktsmessig for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Koding

Etter transkripsjonen kodet vi intervjuene i det kvalitative databehandlingsprogrammet NVivo. Vi knyttet informantenes utsagn til nøkkelord og tematikker som vi anså som relevante for å besvare oppgavens problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi kategoriserte altså informasjonen vi hadde innhentet. Saunders og kolleger (2019) påpeker at kode-prosessen er todelt fordi man både er nødt til å opprette kategorier og plassere data inn i disse. For å ivareta mest mulig av informasjonen fra intervjuene, valgte vi å bestemme kategoriene fortløpende da vi kodet de to første intervjuene. Disse intervjuene valgte vi også å kode sammen, slik at vi kunne komme frem til en enighet om hvordan vi skulle kode, hvilke kategorier som var relevante, og hva slags utsagn som passet i kategoriene. Noen av kategoriene var basert på oppgavens teoretiske rammeverk, mens andre representerte mer hverdagslige begreper. Vi opplever at denne kombinasjonen av teoretiske og hverdagslige kategorier bidrar til at vi ivaretar mest mulig av informasjonen fra informantene. «Meningsgiving» og «sosial prosess» er eksempler på kategorier som representerer spesifikke tematikker og kjennetegn som vi på forhånd anså som relevante for oppgavens problemstilling, mens eksempelvis «kompetanseheving» ble opprettet underveis i kode-prosessen fordi vi opplevde å få informasjon som belyser denne tematikken. Vi hadde ikke på forhånd tenkt at denne siste kategorien skulle bli relevant for oppgaven, men fikk en opplevelse av at det var relevant både under intervjuene og i kode-prosessen. For å ikke miste utsagn som kunne bli relevante i analysen, valgte vi derfor å opprette denne nye kategorien. Det var mulig å gjøre fordi vi har en abduktiv tilnærming (Suddaby, 2006).

Etter at de to første intervjuene var ferdig kodet, og vi hadde blitt enige om hvordan vi ønsket å kode, sjekket vi om de kategoriene vi løpende hadde opprettet dekket de tematikkene vi hadde ansett som relevante i forkant av intervjuene. Da vi utarbeidet intervjuguiden noterte vi hvilke tematikker som kunne passe til de ulike intervju spørsmålene, og det var derfor mulig å raskt sjekke at vår løpende kategorisering dekket de teoretiske termene som vi på forhånd anså som aktuelle. Se gjerne bilag 5. Vår sammenligning viste at våre antakelser var tilstrekkelig dekket, i tillegg til at vi hadde lagd noen kategorier som passet overens med problemstillingen, men som vi ikke hadde tenkt over på forhånd. Totalt hadde vi opprettet 51 kategorier, og var enige om hvordan vi skulle kode. Da følte vi oss i stand til å kode hver for oss, noe som ble gjort for å spare tid. Vi valgte å sende NVivo-filen frem og tilbake, slik at vi fikk kodet alle intervjuene i samme fil.

For å spare tid på kode-prosessen valgte vi også å ikke konsekvent kode ord for ord eller setning for setning, men å heller kode tematikk for tematikk. Det betyr at vi varierte mellom å kategorisere ett og ett spørsmål, hele avsnitt eller bare enkelte setninger og fraser. Vi valgte altså å inkludere det vi anså som direkte relevant for de ulike kategoriene, slik at senere analyseprosess skulle bli enklere ved at det ikke var unødvendig mye informasjon i de ulike kategoriene. Samtidig skulle det være mulig å forstå poenget og sammenhengen mellom det som faktisk var inkludert i utsagnet som var kodet. Skjermbildet under viser et utklipp av hvordan vi valgte å kode.



Figur 1: Et utklipp som viser hvordan vi har kodet i NVivo

Flere av utsagnene har vi kategorisert i flere kategorier, da vi opplever at mange av dem kan knyttes til flere ulike kategorier. Et eksempel på dette, er at vi på spørsmålet om hvordan informanten har opplevd igangsettelsen av endringsprosessen opplevde å få svar på mye mer enn kun “opptiningsfasen”, som var det vi i forkant hadde trodd at informanten ville svare på. Eksempelvis snakket noen informanter om egne følelser, involvering, meningsskaping og meningsgiving.

Analyse

Andersen (2019) påpeker at analyseprosessen starter når man begynner å skille enkelte deler av intervjuene fra hverandre for å undersøke disse mot andre enkeltdeler og for å analysere dem i forhold til helheten. For å kunne beskrive det vi kom frem til av intervjuene, var vi dermed nødt til å kategorisere empirien (Andersen, 2019). Hvordan vi valgte å gjøre det, har vi allerede forklart ovenfor i kapittelet “koding.” Etter at kode-prosessen var gjennomført, gikk vi over til det vi videre vil omtale som selve «analyseprosessen», nemlig å forenkle den informasjonen vi besatt gjennom å bearbeide og analysere den (Andersen, 2019). Tjora (2010) skriver at analysering av data handler om å se sammenhenger, meninger og betydninger i det datagrunnlaget man besitter, og deretter ytterligere analysere dette.

Vårt utgangspunkt som sosialkonstruktivister legger føringer for hvordan vi kunne analysere dataen vår. Det kreves at vi ivaretar mangfoldet i den innhentede dataen og at vi ikke forsøker å finne et fasitsvar som vi kan sette to streker under (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Samtidig er vi nødt til å trekke noen konklusjoner for å kunne svare på problemstillingen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette må dog skje uten at det går på bekostning av den faktiske virkelighet som består av en rekke holdninger og stemmer (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Videre viser problemstillingen at analysekapittelet vil være todelt. Det er fordi vi først vil analysere og diskutere hvordan ansatte i Sjødivisjonen har skapt mening til NHI-prosjektet, som av Knudsen (2009) karakteriseres som en beskrivende analysebevegelse. Deretter vil vi analysere og diskutere hva disse meningene betyr for den videre prosessen. Vi vil her komme med anbefalinger til hva vi mener Sjødivisjonen bør gjøre videre, som betyr at denne siste delen av analyse-og diskusjonskapittelet vil være en handlingsrettet analyse (Knudsen, 2009). Disse to bevegelsesmønstrene fremheves av Knudsen (2009) som akseptable analysestrategier når man anvender et sosialkonstruktivistisk perspektiv.

Det skal også nevnes at problemstillingen legger føringer for hva vi kan og bør analysere (Andersen, 2019). Informasjon som ligger utenfor vårt undersøkelsesområde vil utelates, og analysekapittelet skal med det utelukkende fokusere på tematikker som er med på å besvare oppgavens problemstilling (Andersen, 2019).

Til sist ønsker vi å informere om at vi i analysen har valgt å gjøre noen endringer i enkelte av sitatene som er anvendt i analysen. Uten å gå på bekostning av betydningen i sitatet, har vi forenklet noen av sitatene for å gjøre analysen enklere å lese. Fog (2004) påpeker at omgjøring fra talespråk til skriftspråk kan føre til at det informantene har sagt, nå sees som hjelpeløst, upresist og famlende. I motsetning til hvordan informantene opplevdes i intervjuet, kan hen nå fremstå som naiv og som en dårlig språkbruker (Fog, 2004). Av den grunn har vi valgt å unnlate fraser hvor vi har opplevd at det skriftlige sitatet ikke forstås på samme måte som hvordan det ble forstått muntlig, slik som for eksempel “ehm” og “hmm.” Når man leser “ehm” som en del av et sitat, kan man ofte oppleve informantene som usikre, mens frasen i realiteten ble brukt som en tenkepause. Vår unnlattelse av visse begreper bidrar dermed til at informantene kan oppleves som mer selvsikre og trygge på det de uttaler seg om. Et annet eksempel er at vi har tatt bort ord som kan anses som overflødige for å forstå utsagnet, som for eksempel «med å» i «(...) ganske viktig med å, at lederne er med på de møtene (...)». I tillegg har vi valgt å modifisere eller sensurere enkelte sitater for å sikre konfidensialitet og av hensynet til anonymitet. Det er gjort slik at det ikke skal være mulig å spore sitatet tilbake til informantene. Eksempler er unnlattelse av det informantene har sagt om egen stilling eller sensurering hvor informantene har referert til kolleger ved bruk av deres navn. Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at vi med denne modifiseringen og sensureringen unngår at oppgaven medfører uønskede negative konsekvenser for informantene. Det er imidlertid viktig å påpeke at ingen av disse endringene fra direkte sitat i det transkriberte dokumentet til anvendt sitat i oppgaven endrer informantenes budskap.

Kvalitetssikring

For at du som leser skal kunne vurdere om oppgaven er godt utført, ønsker vi i dette kapittelet å belyse noen kvalitetskriterier som vi opplever er relevante i vår oppgave. Selv om det er uenighet om hvilke kvalitetskriterier som er gjeldende i de ulike vitenskapsteoretiske perspektivene, er det ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) enighet om at man skal anvende kvalitetskriterier. Typiske kvalitetskriterier som validitet og reliabilitet har sitt utspring i kvantitative studier, og kan ikke overføres direkte til kvalitative studier som denne (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Justesen og Mik-Meyer (2010) argumenterer for at det finnes fire kvalitetskriterier som er relevante og som kan

anvendes uavhengig av vitenskapsteoretisk posisjon. Vi vil dermed redegjøre for disse fire kriteriene som anses som passende i møte med vår oppgave, nemlig koherens, konsistens, presisjon og gjennomsiktighet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Koherens dreier seg om hvorvidt det er en god sammenheng mellom de ulike undersøkelsesdelene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Altså om det er en tydelig rød tråd mellom problemstilling, vitenskapsteoretisk perspektiv, teori, metode, analyse og konklusjoner (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vår problemstilling tilsier at vi har en sosialkonstruktivistisk undersøkelsesposisjon, som legger retningslinjer på hvilket teoretisk rammeverk vi har valgt. Vi opplever at teoriene omkring meningsskapingsprosesser i organisatorisk endringsprosesser og konsekvensene av disse, ivaretar kravet som sosialkonstruktivismen stiller til subjektivitet og individualitet. Videre har disse elementene lagt føringer på hvordan og hvilken informasjon vi skulle innhente, og hvordan og hva vi etterfølgende har valgt å analysere. Vi opplever at det er en enkel, logisk og overbevisende sammenheng mellom de ulike delene av oppgaven, og vi vil derfor påstå at oppgaven kjennetegnes av koherens.

Å være konsekvent på å anvende begreper på en ensartet måte, faller inn under kravet om konsistens (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Gjennom å definere begreper første gang de nevnes i oppgaven og belyse hvordan vi ønsker å benytte disse, samt deretter å følge opp dette ved å bruke begrepene som forklart, opplever vi at vi ivaretar kravet om konsistens. Fordi våre definisjoner er klare og presise, opplever vi også at oppgaven følger kravet til presisjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Det siste generelle kvalitetskravet som Justesen og Mik-Meyer (2010) fremhever, er kravet om gjennomsiktighet. I denne forbindelse handler gjennomsiktighet om å løpende i metodekapittelet få frem hva man gjør og ikke gjør (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ved å fremheve valg og fravalg evner man å vise hvordan oppgaven er blitt til, noe som viser kvalitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I vår oppgave har vi valgt å skrive metodekapittelet løpende, slik som Justesen og Mik-Meyer (2010) anbefaler. Vi har prøvd å inkludere informasjon om hvilke beslutninger vi har tatt og hvorfor vi har valgt å gå for disse. Derfor opplever vi også at oppgaven kan kjennetegnes av gjennomsiktighet.

I tillegg til de generelle kvalitetskravene nevnt ovenfor, trekker Justesen og Mik-Meyer (2010) også frem noen spesifikke kvalitetskrav for sosialkonstruktivistiske oppgaver. Disse er refleksivitet og polyfoni (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Samtidig påpeker Justesen og Mik-Meyer (2010) at oppgaven er av høy kvalitet dersom den kan anerkjennes som interessant, relevant og nyskapende. Vi vil nå redegjøre for disse mer spesifikke kvalitetskravene i møte med vår oppgave.

Refleksivitet handler om at man gjennomgående reflekterer over de valg og fravalg man har tatt, samt hvilke konsekvenser dette har (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jo mer oppgaven inkluderer refleksjon, desto mer refleksiv kan man si at den er (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Løpende i oppgaven, spesielt i metodekapittelet, har vi derfor valgt å inkludere refleksjoner over de avgjørelser vi har tatt. Vi vil dermed påstå at vi ivaretar kravet om refleksivitet.

Det andre kvalitetskravet spesielt forbundet med oppgaver som tar utgangspunkt i sosialkonstruktivismen er polyfoni (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Med polyfoni menes det at mange stemmer kommer til ordet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jo flere stemmer som er med i oppgaven, desto høyere kvalitet kan man si at oppgaven har, ettersom man da kommer tettere på virkeligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi har med bakgrunn i dette kriteriet valgt å intervjuer både ledere og medarbeidere med ulike roller, samtidig som vi har fremhevet deres utsagn, både positive og negative, i analysen. Vårt mål har aldri vært å finne et svar som vi kan sette to streker under, men heller beholde mangfoldigheten som ble fremhevet i intervjuene. Selvfølgelig har vi vært nødt til å trekke noen konklusjoner for å kunne besvare problemstillingen, men vi har prøvd å gjøre dette uten at det skal gå på bekostning av den faktiske virkelighet bestående av en rekke stemmer og holdninger. Samtidig skal det nevnes at vårt datagrunnlag er begrenset ettersom vi kunne intervjuet flere ansatte både i de to utvalgte seksjonene samt i organisasjonen forøvrig. For å sikre at oppgaven i større grad ivaretar kravet om polyfoni, kunne det vært fordelaktig om det hadde blitt gjennomført enda flere intervju. Det er ikke utenkelig at vi da kunne fått andre resultater, ettersom vi opplevde at alle våre informanter belyste noe nytt. Grunnet tidsbegrensninger valgte vi å ikke gjennomføre flere intervju, men å heller fokusere på det gjenstående i forskningsprosessen. Vi ønsker likevel å fremheve at vi opplever at vi har intervjuet informanter med et bredt mangfold av forklaringer, og at vi til en viss grad dermed har evnet å ivareta de to seksjonenes mangfoldighet.

Til slutt påpeker Justesen og Mik-Meyer (2010) at oppgaven må være interessant, relevant og nyskapende for at den skal være av høy kvalitet. Sjødivisjonen erkjenner selv i oppstartsmøtet at oppgavens tematikk er interessant, relevant og nyskapende for dem. Sjødivisjonen ønsker å få økt forståelse for medarbeidernes meningsskapingsprosesser og ledelsens rolle i endringsprosessen, og de opplever derfor oppgaven som interessant (bilag 3). Det er Sjødivisjonen som skal gjennomgå endringsprosessen som er utgangspunkt for vår oppgave, og oppgaven er derfor et godt bidrag til at de skal få en større forståelse for hvordan NHI-prosjektet hittil er tatt imot av medarbeiderne, samt hvilke konsekvenser det kan antas å ha i tiden fremover. Fordi Sjødivisjonen anser oppgaven som et viktig bidrag for at de skal kunne lære mer om disse sidene av endringsprosessen, og ta det til etterretning, kan vi også si at oppgaven er relevant (bilag 3). Til sist vil vi påstå at oppgaven er nyskapende fordi Sjødivisjonen ikke vet svaret på vår problemstilling, og dermed vil vår oppgave bidra til ny kunnskap (bilag 3). Med det vil vi påstå at oppgaven oppfyller alle disse tre kvalitetskriteriene.

Analyse og diskusjon

I dette analyse- og diskusjonskapittelet presenterer vi empiriske funn og setter disse inn i en teoretisk kontekst. Her vil den aktuelle empiriens påstander og resultater bli sett i forhold til oppgavens teoretiske rammeverk. Slik skapes det en teoretisk forankring for de empiriske argumenter. Kapittelet vil følge en struktur som er i overensstemmelse med oppgavens underspørsmål, som sammen svarer på oppgavens hovedproblemstilling: *hvordan har ansatte i Sjødivisjonen skapt mening til den endringsprosessen de står i, og hva betyr dette for den videre prosessen?*

Hva kjennetegner de organisatoriske meningsskappingsprosessene i Sjødivisjonen?

Til å besvare dette første underspørsmålet vil vi først analysere og diskutere om det eksisterer anledning for at organisasjonsmedlemmene engasjerer seg i meningsskappings- og meningsgivingsprosesser. Deretter følger en analyse og diskusjon av kjennetegn ved de ansattes meningsskappingsprosesser, med utgangspunkt i Weick (1995) sin teori om de syv kjennetegnene ved meningsskaping. Når vi deretter kommer til analysen av meningsgiving i Sjødivisjonen, vil vi skille mellom medarbeidere og ledere. Det er fordi vi finner ulike årsaker til hvorfor individet motiveres til å engasjere seg i meningsgivingsprosesser, samt ulike kjennetegn ved deres meningsgivingsforsøk. I tillegg gir en utdypning av ledernes meningsgivingsforsøk et godt grunnlag for besvarelsen av underspørsmål to, der vi vil analysere og diskutere oppmerksomhetspunkter for ledelsen fremover.

Avslutningsvis vil vi analysere og diskutere hva slags innflytelse de ansattes emosjoner har på deres meningsskappings- og meningsgivingsprosesser. Sist gjøres det en analyse og diskusjon av hvordan de ansattes engasjement i meningsskaping og meningsgiving har påvirkning på deres mottakelighet til endring.

Meningsskaping

Anledninger for meningsskaping

Vi vil nå gjøre en analyse av om de ansatte har anledning til å engasjere seg i meningsskaping. Vi vil først analysere og diskutere om deres situasjon kan kjennetegnes som tvetydig, før vi vil analysere og diskutere om de ansatte opplever usikkerhet.

Tvetydighet

Informasjon

Informant 1 sier at,

Det må komme noe som vi kan få vist eller snakket om og gjort at det blir mindre skummelt eller mer begeistring etter det. Fordi, jeg vet jo ikke når de bestemmer seg for noe, om det blir i år eller. Det vet jeg ingenting om faktisk. (Bilag 6, s. 31)

Informant 1 forteller i sitatet at hen savner informasjon som «vi», lederne, kan gi videre til medarbeiderne. Ifølge informant 1 vil slik informasjon bidra til å skape begeistring blant medarbeiderne og gjøre endringsprosessen mindre skummel. En av de andre lederne, informant 5, forteller at,

Man forventer jo at folk husker det samme fordi du, ja, jeg er jo i en boble kanskje når jeg er med på det her, så folk fikk kanskje nok informasjon for to måneder siden, men så går tiden også kanskje de har en annen oppfatning i dag om NHI, enn det vi har. Vi som sitter nærmest. Nå er jeg litt usikker, for jeg husker ikke helt når det sist var noe felles informasjon til alle på huset. Men da er det kanskje en stund siden, i og med at jeg ikke husker... (Bilag 7, s. 21)

Informant 5 forteller at hen kan se at medarbeiderne kanskje sitter med en annen oppfattelse av NHI-prosjektet. Dette er ifølge informant 5 fordi det er lenge siden det har blitt gitt informasjon til medarbeiderne om NHI-prosjektet. Informant 9 sier at,

Vi snakker om litt løst og fast (...). Så det er masse sånn informasjon om at den gjør det og den gjør det, og den skal i møte med den, og nå skal vi sette opp en ny vannstandsmåler her. Så det blir mye unyttig informasjon da på en måte, men ikke de der, beslutningsprosessene når det gjelder ting som skal besluttes og bestemmes, hvilken retning skal vi gå nå, hvilke valg skal vi ta, de er rotete. Så vi får nok informasjon om alt som skjer, men ikke de viktige tingene. (Bilag 14, s. 32)

Informant 9 forteller at i møtene som holdes i hens seksjon blir det delt informasjon om hva som skjer i seksjonen. Imidlertid sier informant 9 at denne informasjonen er unyttig og at det mangler informasjon om de tingene som informant anser som «viktige». Den informasjonen som gis om de «viktige tingene», slik som beslutningstakingsprosesser og strategivalg, beskrives av informanten som rotete.

Sitatene fra informant 1, 5 og 9 er valgt ut fordi de peker på at ansatte i Sjødivisjonen opplever situasjonen som uklar og tvetydig. Sitatene tyder på at ansatte har utfordringer med å se klarhet i endringsprosessen og at mye av dette kommer fra mangel på tydelig informasjon. McCaskey (1982) påpeker at det eksisterer flere kilder til tvetydighet, der problemer i møte med informasjon er nært knyttet til to sentrale kilder. Ifølge McCaskey (1982) kan det oppstå tvetydighet når det er manglende klarhet omkring problemet som skal løses. Videre oppstår tvetydighet når det er utfordringer knyttet til mengden av informasjon som er tilgjengelig for å tolke problemet og påliteligheten av denne. Sist kan fortolkningene om den tilgjengelige informasjon være mange og stå i konflikt med hverandre. Det fremkommer av de utvalgte sitatene at informantene opplever tvetydighet og at kildene til denne tvetydigheten stemmer overens med de tre kildene til McCaskey (1982) som angår informasjon.

Manglende tid, penger eller oppmerksomhet

Når informant 9 blir stilt spørsmålet om hen opplever at Sjødivisjonen står ovenfor noen viktige problemer, svarer informanten, «nå, i NHI? Altså problemet er jo alltid penger da, at vi ikke får penger» (Bilag 14, s. 2). I sitatet beskriver informant 9 at et problem i møte med endringsprosessen er at det mangler penger til å gjennomføre endringene. En av lederne, informant 7, forteller at, «jeg må jo legge til at vi ikke har fått finansiering av NHI enda» (Bilag 8, s. 3). Senere i intervjuet kommer informant 7 tilbake til dette poenget og sier at, «så får vi se om vi klarer å komme i mål,

men det betinger jo at vi klarer å få penger eller at vi får satt en plan på prosjektet» (Bilag 8, s. 10). Utsagnene til informant 7 viser at det mangler finansiering til NHI-prosjektet og at det skaper usikkerhet i om Sjødivisjonen klarer å komme i mål med endringsprosessen. For at de skal komme i mål er de nødt til å utvikle en plan for prosjektet og motta penger til gjennomføringen. Også lengre ut i intervjuet vender informant 7 tilbake til poenget om at Sjødivisjonen mangler finansiering til NHI-prosjektet. Informant 7 sier at, «nå har vi jo bedt om x antall millioner, vi vet ikke om vi får det (...) Men igjen, får du ikke penger, så er det begrenset hvor fort og hvor mye du kan gjøre» (Bilag 8, s. 20). Informant 7 poengterer at dagens situasjon, der det er mangel på finansiering til NHI-prosjektet, gjør det vanskelig å drive endringsprosessen videre. McCaskey (1982) påpeker at mangel på tid, penger eller oppmerksomhet fungerer som en kilde til tvetydighet i organisasjoner. Informant 7 og 9 forteller at dagens situasjon i Sjødivisjonen kjennetegnes av manglende finansiering til endringsprosessen, og at dette skaper tvetydighet i organisasjonen.

Uklare mål som står i konflikt med hverandre

Videre i intervjuet med informant 7, forteller hen at,

Du må jo også ta hensyn til den organisatoriske endringen, men så er det jo ikke til å stikke under en stol at det er forskjellige motiv, det er forskjellige oppfattelser av enten behovet for prosjektet eller tanker om hvor Kartverket er i dag kontra hva de må gjøre for å komme til en ønsket situasjon. Og der er spriket betydelig mellom forskjellige, altså ledere som avdelinger. (Bilag 8, s. 5)

Informant 7 sier at ansatte i Sjødivisjonen har forskjellige oppfattelser av NHI-prosjektet. Forskjellene i de ansattes oppfattelse kommer fra ulike motiv til endringen, forskjellige behov for endringen, eller ulike tanker om hvordan endringsprosessen bør gjennomføres. Sitatet peker på at det eksisterer forskjellige mål for endringsprosessen blant ansatte i Sjødivisjonen, både mellom ledere og avdelinger. McCaskey (1982) argumenterer for at når ansatte har uklare mål og når disse står i konflikt med hverandre, er dette en kilde til tvetydighet i organisasjonen.

Som det fremkommer av avsnittene over, er det tydelig at flere informanter opplever tvetydighet i møte med NHI-prosjektet. Det har blitt redegjort for flere av McCaskey (1982) sine kilder til

tvetydighet, der analysen har vist at mange av disse gjør seg gjeldende for situasjonen i Sjødivisjonen. Til tross for at ikke alle informantene uttrykker en like stor opplevelse av tvetydighet, og for at ikke alle av McCaskey (1982) sine kilder til tvetydighet blir beskrevet, viser vår empiri at det eksisterer tvetydighet knyttet til NHI-prosjektet.

Tvetydighet beskrives av Weick (1995) som en anledning til meningsskaping i organisasjoner. Når ansatte står i tvetydige situasjoner, slik som de siterte informantene beskriver at de gjør i møte med NHI-prosjektet, bidrar det til å initiere meningsskappingsprosesser hos de ansatte (Weick, 2001). I tillegg til opplevelsen av tvetydighet, initierer også opplevelsen av usikkerhet til meningsskappingsprosesser (Weick, 2001). I de neste avsnitt vil det analyseres hvorvidt ansatte i Sjødivisjonen opplever usikkerhet knyttet til endringsprosessen.

Usikkerhet

Informant 2 forteller at, «nå vet vi jo ikke helt hva slags endringer som kommer ut» (Bilag 9, s. 5). Det fremkommer av sitatet at informanten er usikker på hva slags endringer som følger med NHI-prosjektet. Informant 5, forteller at «det kommer garantert noen endringer, men i hvor stor grad, det er usikkert» (Bilag 7, s. 6). Informanten forteller at hen er klar over at det kommer til å skje endringer i organisasjonen, men at hen er usikker på størrelsen av disse endringene. De to sitatene er valgt ut fordi de forteller oss noe om at informantene opplever situasjonen som usikker, der de ikke vet hva for noen endringer som venter dem. Milliken (1990) påpeker at ansatte ofte kan oppleve en «state uncertainty» i møte med endringsprosesser. Denne formen for usikkerhet innebærer at den ansatte mangler en forståelse av hvordan komponentene i ens omgivelser er i forandring (Milliken, 1990). Sitatene til informant 2 og 5 tyder på at de opplever en «state uncertainty» i møte med NHI-prosjektet.

En annen medarbeider, informant 10, forteller at, «nei jeg har ikke så mange følelser tilknyttet prosjektet enda, det er for luftig fortsatt, det er for lite konkret akkurat hva som kommer til å bli resultatet» (Bilag 15, s. 9). Av sitatet kommer det frem at informant 10 opplever endringsprosessen som luftig og lite konkret. Informanten vet ikke hva som vil bli resultatet av endringen, og det gjør det vanskelig for informanten å si noe om hvilke følelser hen har til endringsprosessen. Informant 6 sier at,

Jeg tror det blir stress. Vi skal gjøre noe helt annet, eller vi skal ikke gjøre noe annet, men vi skal gjøre ting på andre måter. Kanskje jeg ikke skal gjøre de arbeidsoppgavene jeg gjør i dag, kanskje jeg skal gjøre noe helt annet. Så jeg tror at det vil bli mye stress, usikkerhet og ja, hva skal jeg gjøre nå? (Bilag 12, s. 6)

Informanten forteller om at hen har forståelse for at medarbeiderne i Sjødivisjonen blir nødt til å gjøre ting på andre måter enn de gjør i dag. Imidlertid forteller informanten at hen ikke vet hvordan endringsprosessen vil ha innflytelse på hens arbeid. Å ikke vite hvilke effekter endringen har på informantens arbeidshverdag, gir informant 6 en følelse av stress og usikkerhet.

De to ovennevnte sitatene, fra informant 10 og 6 er hentet frem fordi de peker på at det eksisterer en usikkerhet knyttet til hvilken effekt NHI-prosjektet vil ha på Sjødivisjonen. Milliken (1990) hevder at dette er en form for usikkerhet som ansatte kan oppleve når de står i en endringsprosess. Da opplever de ansatte usikkerhet omkring hvilke effekter endringene i omgivelsene har på organisasjonen (Milliken, 1990). Dette kaller Milliken (1990) for «effect uncertainty».

Informant 1 forteller at, «vi vet bare at ting kan skje, men vi vet ikke om eller hvordan eller når. Så det er så vanskelig, du kan liksom ikke sitte og grue deg til noe som skal skje om tre år for eksempel» (Bilag 6, s. 19). Informanten forteller om hens usikkerhet til hvordan man skal respondere på situasjonen. Det virker til at informantens manglende forståelse om endringens innhold og prosess gjør det vanskelig for informanten å vite hvordan hen skal oppføre seg. Informanten forteller at hen ikke ønsker å være passiv, der det å sitte og grue seg til noe som skal skje om lang tid representerer noe som informanten mener man ikke «kan» gjøre i møte med en endringsprosess. Informanten er usikker på om endringen i det hele tatt vil skje, hvordan endringen kommer til å ta form og når endringene vil inntreffe. Det virker til at informanten ikke kun opplever en form for usikkerhet, men utviser kjennetegn på alle tre av Milliken (1990) sine former for usikkerhet. I tillegg til å være usikker på egne responsmuligheter, «response uncertainty», er informanten også usikker på hvilke komponenter i hens omgivelser som er i endring, og hvilken effekt endringen vil kunne få på Sjødivisjonen.

Tilstedeværelsen av tvetydighet og usikkerhet gir anledning til meningsskaping

Analysen av informantenes beskrivelse av situasjonen i Sjødivisjonen tyder på at det eksisterer både tvetydighet og usikkerhet tilknyttet NHI-prosjektet. Weick (1995) påpeker at ansatte vil engasjere seg i meningsskappingsprosesser når de møter på tvetydige og usikre hendelser. Det fremkommer av analysen at det er anledning til at ansatte i Sjødivisjonen kan engasjere seg i meningsskappingsprosesser. Noen av informantene beskriver eget engasjement i meningsskappingsprosesser. For eksempel forteller informant 4 at,

I starten virket det veldig fjernt, selv om det var kanskje bare en del som skulle gjøres og det skulle være så moderne og vi skulle jobbe så effektivt og løse så mange problemer, ikke sant. Men etterhvert som du blir, det er jo en sånn modningsprosess i dette, ikke sant. Jo mer du hører eller snakker om det på en måte, og tiden går, så får du en annen oppfattelse. Så nå tror jeg at du klarer å se at det kan bli noen løsninger frem i tid. Så det er veldig viktig med en sånn «modningsprosess», på sånne nye ting, så folk kan bearbeide litt sånne tanker rundt ting. (Bilag 11, s. 7)

Informant 4 sier at endringsprosessen virket svært fjern i starten. Til tross for at informanten tenkte at det kanskje kun var noen ting som skulle gjøres i forbindelse med endringen, og at dette skulle bidra til å gjøre organisasjonen mer moderne, effektiv, og god til å løse problemer, manglet det klarhet i endringsprosessen. Videre forteller informanten det blir større klarhet med tiden. Når informanten hører om endringsprosessen, snakker med andre om den, og får mulighet til å bearbeide sine tanker om endringsprosessen, fremstår den ikke lengre like fjern. Som det fremkommer av sitatet til informant 4, har hen gjennom kommunikasjon med andre medarbeidere og egen refleksjon over hva som foregår skapt mening til endringsprosessen. Dette samsvarer med hvordan Gioia og Chittipeddi (1991) definerer meningsskappingsprosessen - en prosess hvor individet tolker og skaper mening til den endrede organisatoriske konteksten som hen er en del av. Maitlis (2005) understreker at ansattes engasjement i meningsskappingsprosesser gjør det lettere for hen å håndtere usikkerhet og tvetydighet som følger med en endringsprosess, fordi hen danner en forståelse av virkeligheten som muliggjør handling.

Kjennetegn ved de ansattes meningsskapingsprosesser

Som det fremkommer av analysen over, eksisterer det anledning til meningsskaping blant organisasjonsmedlemmene i Sjødivisjonen. Når vi nå skal analysere hva som kjennetegner meningsskapingsprosessene til informantene, tar vi utgangspunkt i Weick (1995) sitt teoretiske rammeverk, der han argumenterer for at meningsskapingsprosessen består av syv kjennetegn. I vår undersøkelse finner vi at informantene beskriver kjennetegn ved deres meningsskapingsprosess som samsvarer med alle de syv kjennetegnene til Weick (1995). Det viser et mangfold i hvordan de ansatte i Sjødivisjonen skaper mening til NHI-prosjektet. Dette er illustrert i figuren under.



Figur 2: Illustrasjon av kjennetegnene ved de ansattes meningsskapingsprosesser.

Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2015) poengterer at ikke alle de syv kjennetegn behøver å være like fremtredende i enhver meningsskapingsprosess. Ettersom meningsskapingsprosessen er individuell, vil hvert enkelt individ legge ulik vekt på de forskjellige kjennetegnene (Weick et al., 2005). Det kan tyde på at informantene i vår undersøkelse legger mest vekt på fire kjennetegn i deres

meningsskapingprosesser, da de gir flest beskrivelser av identitet, retrospekt, kontinuitet og sosial prosess. Dette er illustrert i figuren under.

Nodes	Number of coding refere...
Nodes\\Identitet (weick1)	13
Nodes\\Kontinuerlig prosess (Weic...	17
Nodes\\Ledetråder (Weick6)	6
Nodes\\Plausibilitet (Weick7)	2
Nodes\\Retrospekt (Weick2)	16
Nodes\\Skape i handling (Weick3)	8
Nodes\\Sosial prosess (Weick4)	23

Figur 3: Illustrasjon av hvor mange ganger de syv kjennetegnene ved meningsskaping er kodet i NVivo.

Selv om vi kunne valgt å belyse alle syv kjennetegnene, opplever vi at vi er nødt til å avgrense oss, da vi ikke har plass til å gjøre utdypende analyser av alle syv kjennetegn. Vi velger derfor å avgrense oppgaven til å analysere og diskutere de fire kjennetegnene: *sosial prosess*, *kontinuitet*, *retrospekt* og *identitet*.

Identitet

Informant 1 forteller at, «det går jo på person, og jeg er jo, jeg synes jo dette med at vi gjør ting på nyere og bedre måter, er positivt for meg» (Bilag 6, s. 14). I sitatet sier informanten at hen ser seg selv som en person som liker å gjøre nye ting. Derfor synes informant 1 at endringer, der det gjøres nye ting på bedre måter, er positivt. En lignende forståelse har informant 3, som sier at,

Jeg er sånn «bring it on». Jeg er veldig tilpasningsdyktig. (...) Jeg tror alltid at ting vil bli bedre enn det er. Og jeg tror at dagens produksjonsløype er så gammel, og at det har skjedd så mye innenfor teknologien. Jeg tror at det helt klart vil bli bedre for meg, men også for andre i Sjødivisjonen, når NHI er ferdig. (Bilag 10, s. 5)

Informant 3 forteller at hen opplever at hen er en tilpasningsdyktig person som alltid tror at ting vil bli bedre enn det de er i dag. Denne «bring it on» holdningen som informant 3 beskriver bidrar til at

hen tror at NHI-prosjektet vil gjøre situasjonen bedre for både hen selv og andre i Sjødivisjonen. Informant 5 forteller om endringsprosessen og sier at, «jeg er ikke så negativ til endringer i utgangspunktet, jeg er ikke redd for det. Jeg er ikke redd for å prøve nye ting. Så sånn sett så er det positivt at det skjer da» (Bilag 7, s. 10). Informant 5 sier at hen kommer fra et utgangspunkt der hen ikke er negativ til eller redd for endringer. Med et slikt utgangspunkt forteller informant 5 at hen er positiv til at det skjer endringer i Sjødivisjonen.

De tre sitatene er hentet frem fordi de peker på at informantene skaper mening til sine omgivelser med utgangspunkt i dem selv. Når informant 1, 3 og 5 forteller om hvordan de forstår introduksjonen av NHI-prosjektet, forteller de at de er positive til endringen fordi det er slik de er som personer. Weick (1995) påpeker at et sentralt kjennetegn ved meningsskapingprosessen er at den tar utgangspunkt i individets identitet. Ifølge Weick (1995), og Karp og Helgø (2008) påvirker den måten vi mennesker oppfatter oss selv, den måten vi oppfatter og skaper mening til verden omkring oss. Som det fremkommer av sitatene til informant 1, 3 og 5 er «identitet» et kjennetegn ved disse informantenes meningsskapingssprosess. Felles for de tre informantene er at de beskriver sitt utgangspunkt i positive termer, som henholdsvis en som liker å gjøre nye ting, som «tilpasningsdyktig» eller som uredd for endringer. Deres oppfattelse av seg selv påvirker dermed også hvordan de forstår NHI-prosjektet.

Det er imidlertid ikke alle informantene som ser på seg selv med den samme forståelsen, der forståelsen av en selv gir en positiv forståelse av NHI-prosjektet. Informant 6 forteller at, «jeg føler ikke jeg er så viktig til at jeg klarer å stoppe noe... Det som skjer, det skjer» (Bilag 12, s. 9). Til sammenligning med sitatene fra informant 1, 3 og 5, viser sitatet fra informant 6 at hen ser seg selv som en person som ikke er viktig nok til å kunne klare å stoppe noe, og dermed oppfatter informant 6 omverden som noe som er utenfor hens kontroll. I dette sitatet tar også medarbeiderens meningsskapingssprosess utgangspunkt i hens identitet. Når informant 6 oppfatter seg selv som en som ikke kan ha tilstrekkelig påvirkning på sine omgivelser, har dette innflytelse på den mening hen skaper til endringsprosessen. For informant 6 blir NHI-prosjektet dermed «det som skjer, det skjer».

Retrospekt og kontinuitet

Informant 3 forteller at, «for meg personlig så synes jeg for så vidt at det har vært greit sånn som det har vært, fordi jeg kjenner til hvordan prosjektarbeid foregår» (Bilag 10, s. 6). I sitatet forteller informanten at hen kjenner til hvordan prosjektarbeid foregår, og på bakgrunn av informantens erfaring med tidligere prosjekter opplever informanten igangsettelsen av dagens endringsprosess som grei. Videre forklarer informant 3,

Altså jeg har vært her i 30 år, og vært gjennom så mange sånne omorganiseringer at jeg tar det egentlig med knusende ro. (...) I den prosessen (...) så hadde jeg en sjef som hele tiden informerte oss om prosessen i omorganiseringen. Fikk oppdateringer, nesten daglig dialog, hvor jeg kunne komme med innspill og mine tanker som jeg følte ble tatt med videre eller i hvert fall vurdert. Så jeg følte egentlig jeg ble ganske godt ivaretatt i de endringene av organisasjonen som har vært. (Bilag 10, s. 12)

Informant 3 sier at hen har vært i Sjødivisjonen i 30 år og i løpet av disse årene har det vært flere omorganiseringer. I de tidligere endringsprosessene har informant 3 hatt en leder som har vært god til å informere, til å være i dialog med informanten, og ta imot informantens innspill. Dette bidro til at informanten følte seg godt ivaretatt i endringsprosessene. Fra sitatet kommer det frem at informantens erfaring med endringsprosesser i Sjødivisjonen har innflytelse på hvordan hen opplever nåværende endringsprosess. På grunn av positive endringserfaringer, forteller informant 3 at hen tar med ro i møte med NHI-prosjektet. Sitatene fra informant 3 er hentet frem fordi de belyser hvordan ens meningsskapingsprosess overfor pågående endringsprosesser kan være påvirket av tidligere erfarte hendelser. Weick (1995) argumenterer for at meningsskapingsprosessen skjer i retrospekt. Ifølge Weick (1995) gir individet mening til en handling etter at den har funnet sted, hvor denne meningen skaper en forforståelse for nåværende og fremtidige handlinger. Informant 3 forteller om den mening hen har skapt til tidligere handlinger og om hvordan denne meningen har innflytelse på den mening hen skaper til NHI-prosjektet. Det fremkommer av sitatene at det retrospektive har betydning for informant 3 sin meningsskaping til NHI-prosjektet.

Dette kjennetegnet ved meningsskapingsprosessen blir også belyst av andre informanter. For eksempel forteller informant 1 at, «jeg har vært med på dette før, og det blir jo bedre. Må jo ha tro på det. Vi er jo mer effektive i dag enn før, så vi må jo henge på ellers sakker vi jo ut» (Bilag 6, s. 4). I sitatet sier informanten at hen, i likhet med informant 3, har erfaring med å være på med

endringsprosesser. Informant 1 forteller at hens erfaring med endringer er at det blir bedre, der Sjødivisjonen har blitt mer effektiv. Sitatet peker på at informantens meningsskaping til tidligere endringsprosesser har gitt hen en for forståelse for NHI-prosjektet. Det er gjennom denne for forståelsen at informant 1 skaper mening til nåværende situasjon (Weick, 1995). Informant 1 forteller at på bakgrunn av den positive erfaringen med endringer, må hen ha tro på at også nåværende endringsprosess vil gi positive konsekvenser. Informanten forteller at dersom Sjødivisjonen ikke endrer seg nå, så vil de ha vanskelig for å henge med. Weick og kolleger (2005) påpeker at det retrospektive kjennetegnet ved meningsskappingsprosessen belyser at ansattes meningsskaping er adaptiv. Med dette mener de at medarbeideren sin sannhet om nåværende situasjon er i utvikling, og tar form gjennom tid (Weick et al. 2005).

Denne forståelsen av meningsskappingsprosessen, at den skjer i retrospekt, henger sammen med et annet av Weick (1995) sine kjennetegn ved meningsskappingsprosessen, nemlig at det er en kontinuerlig prosess. I sitatene fra informant 1 og 3 fortelles det om at deres meningsskaping til NHI-prosjektet skjer på bakgrunn av deres forståelse av tidligere endringsprosesser. Weick (1995) argumenterer for at meningsskaping er en progressiv prosess som involverer at medarbeideren kontinuerlig utvikler sin forståelse på bakgrunn av ny informasjon eller endrede situasjoner. I tillegg til informant 1 og 3, er det flere informanter som beskriver at deres meningsskappingsprosess kjennetegnes av kontinuitet. For eksempel forteller en av lederne, informant 5 at,

Jeg hadde informasjon klokken 11 i dag, borte i kroken her, og fortalte det siste fra NHI der. Og det var ingen som stilte noen oppfølgingsspørsmål. Så da tenker jeg at de ikke tror det skjer noe drastisk over natta, men at det kanskje kommer noe etter hvert når det kommer flere detaljer på bordet. (Bilag 7, s. 13-14)

Informant 5 sier at hen hadde et møte med sine underordnede klokken 11 denne dagen, der hen fortalte om oppdateringer på endringsprosessen. Videre sier informanten at ingen av medarbeiderne stilte noen oppfølgingsspørsmål på dette møtet. Informant 5 forteller at hen tolker nåværende situasjon dit hen at medarbeiderne har den informasjonen de behøver om NHI-prosjektet. Weick (1995) påpeker at når medarbeidere får ny informasjon vil dette bidra til at de kan utvikle deres forståelse. I sitatet kommer det frem at informant 5 fikk informasjon om medarbeidernes opplevelse av endringsprosessen gjennom deres respons til møtet som ble holdt tidligere den dagen. Denne

informasjonen bidro til at informant 5 utviklet sin forståelse om medarbeidernes opplevelse av igangsettelsen av endringsprosessen. På denne måten illustrerer sitatet til informant 5 at hens meningsskappingsprosess kjennetegnes av å være kontinuerlig.

Sosial prosess

Flere informanter beskriver arbeidsmiljøet i Sjødivisjonen som sosialt. En av lederne, informant 1 forteller at, «vi er gode venner, vi treffes mye og vi har mye kaffe sammen. Det tror jeg er ganske viktig, at lederne er med på de møtene og viser seg og at vi snakker om dagligdagse ting og fag samtidig» (Bilag 6, s. 24). I sitatet forteller informant 1 at medarbeiderne i hens seksjon er gode venner som ses ofte, gjerne over en kopp kaffe. Informanten sier videre at hen tror det er viktig at hen, som leder, også er med til disse treffene og kan prate med medarbeiderne om både hverdagslige og faglige temaer. Informant 2 sier at,

Vi støtter hverandre, vi hjelper hverandre, vi bidrar hele veien. Vi endrer våre prosedyrer og rutiner, og ser om vi kan gjøre det bedre og «ja er du enig?», så tar vi det opp på et fellesmøte også endrer vi rutinene våre der det er behov. (Bilag 9, s. 11)

I sitatet beskriver informant 2 arbeidsmiljøet som sosialt og støttende. Informanten forteller at medarbeiderne hjelper hverandre til å stille spørsmål ved hvordan ting gjøres i dag, og til å utføre prosedyrer og rutiner på best mulig måte. Dersom medarbeiderne opplever at noe bør endres, forteller informant 2 at det tas opp på et fellesmøte før det gjøres endringer.

De to sitatene er hentet frem fordi de peker på at informantene opplever at det er et sosialt, støttende og åpent miljø i Sjødivisjonen. Informant 1 og 2 forteller om at ansatte kommuniserer med hverandre, og at denne kommunikasjonen har innflytelse på hvordan informantene skaper mening til situasjoner. Det tyder på at de ansattes meningsskappingsprosesser ofte kjennetegnes av å være sosiale (Weick, 1995). De ansatte skaper altså mening til seg selv og sine omgivelser ved at de kommuniserer med hverandre (Karp & Helgø, 2008). Andre menneskers tilstedeværelse har ifølge Weick (1995) innflytelse på våre tanker, følelser og atferd. Således kan det forstås at de sosiale relasjonene som etableres når ansatte i Sjødivisjonen kommuniserer med hverandre, har innflytelse på de ansattes identitet (Karp & Helgø, 2008). Det fremkommer av sitatene fra informant 1 og 2 at deres meningsskappingsprosesser normalt kjennetegnes av å være sosiale.

Sitatene ovenfor forteller imidlertid ikke om meningsskapingsprosesser til NHI-prosjektet, og kjennetegn ved denne. De analyserte sitatene peker på informantenes meningsskapingsprosesser til andre situasjoner, slik som for eksempel forbedring av rutiner, eller mer generelle faglige og dagligdagse temaer. Det kan tyde på at informantene ikke kommuniserer i samme grad når det kommer til endringsprosessen de står i. Informant 6 sier at,

Jeg tror at mange, hvert fall rundt meg, er litt avventende og kanskje ikke er så nysgjerrig på hva det [NHI-prosjektet] er for noe. Eller rett og slett ikke bryr seg. Vi har ikke snakket så mye om det. Vi har liksom andre ting. (Bilag 12, s. 16)

Informant 6 forteller at hen opplever at det er mange ansatte som oppfører seg litt avventende til NHI-prosjektet. Videre sier informanten at disse ansatte kanskje ikke er så nysgjerrige på endringsprosessen eller kanskje ikke bryr seg om den. Informant 6 sier at det ikke har blitt snakket så mye om endringsprosessen og at de ansatte er opptatt med andre ting. Andre informanter peker også på at det ikke har vært så mye kommunikasjon mellom de ansatte angående NHI-prosjektet. Informant 1 sier, «vi snakker ikke så mye om det, egentlig» (Bilag 6, s. 10). Av sitatet til informant 1 fremkommer at det hen opplever at det ikke har vært mye kommunikasjon om NHI-prosjektet. Informant 4 forteller, «det blir jo en endring, men jeg tror ikke folk tenker og snakker om det før de ser litt mer virkeligheten av det. For de har en oppfattelse av at dette tar tid» (Bilag 11, s. 8). Litt senere i intervjuer forteller informant 4 «og nå er det jo som sagt litt fjernt, og dermed så er det ikke så mye snakk om det» (Bilag 11, s. 9). Informant 4 sier altså at hen opplever at det i dag ikke tenkes eller snakkes så mye om NHI-prosjektet. Til tross for at informant 4 sier at det blir en endring, forteller informant 4 at hen tror denne endringen kommer til å ta tid. Informant 4 forteller at NHI-prosjektet oppleves fjern og at dette bidrar til at ansatte ikke snakker så mye om endringen. Det fremkommer av sitatet at informant 4 ikke tror at ansatte vil tenke og snakke om NHI-prosjektet før de ser mer virkeligheten av endringen. Sitatene fra informant 6, 1 og 4 poengterer at det ikke snakkes om så mye om NHI-prosjektet blant de ansatte. Det kan derfor tyde på at informantenes meningsskapingsprosess til NHI-prosjektet ikke kjennetegnes av å være en sosial prosess.

Orlikowski og Gash (1994) argumenterer imidlertid for at ansatte ikke kan skape mening alene, og at ansattes meningsskapingsprosess derfor alltid vil kjennetegnes av å være en sosial prosess. Ifølge

Orlikowski og Gash (1994) er vi mennesker i interaksjon med andre for å skape mening.

Orlikowski og Gash (1994) argumenterer for at meningsskapingprosessen kjennetegnes av å være sosial fordi det vi forsøker å skape mening til er informasjon som kommer fra andre. Ansatte deler antagelser, kunnskap og forventninger med hverandre, som påvirker hvordan de skaper mening til sine omgivelser. Informant 4 forteller i sitatet at medarbeiderne i Sjødivisjonen har en oppfattelse av at NHI-prosjektet vil ta tid og at det derfor ikke er så mye snakk om det. Med bakgrunn i Orlikowski og Gash (1994) sin forståelse av meningsskapingprosessen, kan det argumenteres for at de ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet er en sosial prosess til tross for at de i dag ikke snakker om prosjektet. Det kan tenkes at de ansatte har kommunisert med hverandre om at de opplever endringen som fjern og langt frem i tid, og at denne kommunikasjonen har hatt innflytelse på deres meningsskaping til NHI-prosjektet, der de velger å være avventende til endringsprosessen. Dermed kan de ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet likevel antas å være kjennetegnet av å være sosial, der de har kommet frem til at NHI-prosjektet er langt frem i tid og at det derfor ikke skal brukes tid på å snakke så mye om endringen.

Som det fremkommer av analysen er sentrale kjennetegn ved de ansattes meningsskapingprosesser til NHI-prosjektet at de tar utgangspunkt i deres identitet og at de preges av å være retrospektive, kontinuerlige og sosiale. Undersøkelsen av disse kjennetegnene bidrar til å gi en forståelse av hva meningsskaping er og hvordan det fungerer blant ansatte i Sjødivisjonen (Weick, 1995). Den måten de ansatte skaper mening til NHI-prosjektet påvirkes av den mening de skaper til seg selv (identitet), deres tidligere erfaringer (retrospektivt), hvordan meningsskapingen utvikler seg over tid (kontinuitet), og av tilstedeværelsen av andre (sosial prosess).

Meningsgiving

Det vil i denne analysedelen til første underspørsmål gjøres en analyse av meningsgiving blant de ansatte i Sjødivisjonen. Mer spesifikt ønsker vi først å analysere og diskutere hvorvidt ledere engasjerer seg i meningsgiving for å påvirke medarbeidernes meningsskaping til NHI-prosjektet, og hva som kjennetegner disse meningsgivingsprosessene. Deretter ønsker vi å analysere og diskutere medarbeideres meningsgivingsforsøk, da det poengteres av Gioia & Chittipeddi (1991) at også medarbeidere kan bidra til at ansatte oppnår den samme forståelsen for en endringsprosess, og på den måten bidra til en vellykket opptiningsfase (Gioia & Thomas, 1996).

Lederne engasjerer seg i meningsgiving

Informant 5 sier at, «jeg sitter på en del informasjon som ikke alle medarbeiderne mine gjør igjen, eller resten av huset. Så jeg må jo passe på mine, og da prøver jeg å fortelle litt der da (...) Det blir sånn infomøter, ikke sant» (Bilag 7, s. 4). Lederen prøver å informere om endringsprosessen slik at hens underordnede skal få mer informasjon om hva som er status, ettersom de ikke har like mye informasjon om NHI-prosjektet som hen selv. Informant 1 sier at hen som leder forteller om endringen til sine kolleger:

Jeg føler at jeg er mer positiv enn mange. Så da tenker jeg at det må jo jeg få smitte litt over på resten, på de andre. Og da er det jo dette med at vi snakker og får vist fordelene med det da, for oss. Eller mulighetene, sant. (Bilag 6, s. 27)

Informant 1 sier at hen er mer positiv til endringsprosessen enn sine kolleger, og at hen derfor snakker om fordelene og mulighetene ved endringen til sine kolleger.

Begge informantene har gjennom kommunikasjon prøvd å påvirke sine underordnede slik at de skal få en samlet forståelse for endringsprosessen, og man kan dermed si at de engasjerer seg i meningsgivingsaktiviteter (Gioia & Chittipeddi, 1991). Samtidig viser deres uttalelser at deres engasjement i meningsgiving kjennetegnes av å være både kontinuerlig (fordi informantene forteller om flere forsøk på meningsgiving) og interaktiv (fordi den skjer mellom lederne og deres kolleger).

Dette er i tråd med kjennetegnene som Maitlis (2005), Weick (1995) og Gioia og Chittipeddi (1991) bruker for å beskrive meningsgivingsprosessen.

Også den siste lederen, informant 7, forteller at hen har engasjert seg i meningsgivingsprosesser. I et sitat forteller informanten at,

Jeg har lagt det opp slik at, helt bevisst, at hvis jeg har en halv time, så har jeg kjørt maks 25% presentasjon. For det er for å ha rom for spørsmål. Og jeg tror dialogen er like viktig som det jeg prøver å si med noen PowerPoint. Og det tror jeg nok har vært positivt. (Bilag 8, s. 17)

Sitatet fremhever at lederen legger opp presentasjonene sine på den måten at $\frac{3}{4}$ av tiden settes av til diskusjon og spørsmål. Det er hens opplevelse at en slik gjennomførelse av presentasjoner, tas godt imot av hens underordnede. Av sitatet tyder det på at informant 7 engasjerer seg i meningsgiving slik som Kraft med kolleger (2018) anbefaler ledere å gjøre i opptiningsfasen. Gjennom å invitere til dialog hvor medarbeiderne har mulighet til å stille spørsmål, diskutere og dele sine tanker, kan det tenkes at lederen evner å imøtekomme medarbeidernes meningsskapingsbehov (Kraft et al., 2018).

Videre i intervjuet med informant 7, forteller hen at,

Litt av den feedbacken vi fikk var at «vi ikke vet hva som blir gjort, og vi hører ditt og datt og». Så sa jeg okei, alt ligger der, så det er bare å gå inn og se, det er ingen hemmeligheter. Har du spørsmål så vet du hvor jeg sitter, du vet hvilken e-mail jeg har, og du kan spørre hvem du vil. (Bilag 8, s. 7)

Noe av det lederen har fått tilbakemeldinger på hittil i endringsprosessen, er at medarbeiderne opplever at de får ulik informasjon om hva som skjer, at de hører «ditt og datt». Som respons har lederen informert om at det ikke er noen hemmeligheter i prosjektet, og at alt ligger tilgjengelig på intranettet. Samtidig påpeker lederen at hen har fortalt medarbeiderne at de gjerne må komme til hen med spørsmål, enten på kontoret eller over mail, og at de også kan spørre andre. Av sitatet kan det derfor se ut til at lederen har tilrettelagt meningsgivingsprosessen på enda en av måtene som

anbefales av Kraft og kolleger (2018). Ved at informant 7 signaliserer at hen er tilgjengelig for medarbeiderne, på mail og ved å ha en “åpen dør”, kan det tenkes at lederen imøtekommer medarbeidernes meningsskapingsbehov i opptiningsfasen - behovet for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018).

Informant 7 sier at hen forteller sine underordnede: «ja, vi skal ta bort kanskje noe av den jobben du gjør, men det er jo ikke folkene som skal bort» (Bilag 8, s. 17). Medarbeiderne vil ikke bli sagt opp, men er kanskje nødt til å belage seg på å få andre arbeidsoppgaver. Også informant 1 påpeker noe av det samme når hen sier at, «vi skal jobbe her lenge og vi skal ikke gjøre mindre viktige ting og den jobben vi gjør er jo ikke uviktig, men vi skal gjøre det på en annen måte. Og gjerne få forklart hvordan [til medarbeiderne]» (Bilag 6, s. 27). Informant 1 forteller sine underordnede at de ikke gjør en uviktig jobb, men at de skal gjøre jobben på en annen måte i fremtiden. I tillegg påpeker informant 1 at hen forteller sine underordnede at de ikke vil miste jobben sin, ved å si at de skal jobbe der lenge.

Utdragene fra intervjuene med informant 7 og 1 kan sees i sammenheng med at lederne forsøker å berolige og orientere medarbeiderne ved å gjøre fremtiden deres mer sikker gjennom å bekrefte at de vil beholde jobben sin, samtidig som de blir informert om at de muligens vil bli nødt til å ta på seg andre arbeidsoppgaver (Kraft et al., 2018). Det handler om det Kraft og kolleger (2018) omtaler som å adressere rykter og bekymringer i endringsprosessen. Gjennom å holde informasjonsmøter kan man dermed tenke at lederne evner å berolige og orientere sine underordnede, slik som medarbeiderne har behov for i opptiningsfasen (Kraft et al., 2018).

Som det fremkommer av sitater fra informant 7 og 1, forteller disse lederne om meningsgivingsaktiviteter som samsvarer med Kraft og kolleger (2018) sine anbefalinger for hvordan ledere kan imøtekomme medarbeideres meningsskapingsbehov i en opptiningsfase. Gjennom å invitere til dialog, signalisere tilgjengelighet og adressere rykter, bidrar lederne til å imøtekomme medarbeidernes meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering. Den siste lederen, informant 5, forteller at, «nei det må vel bli å prøve å forklare det da. Prøve å forklare at ja, vi må se på det overordnede nå også prøve å løse det» (Bilag 7, s. 8). I sitatet sier informant 5 at hen forsøker å hjelpe medarbeiderne å skape mening til NHI-prosjektet ved å forklare de at det først skal ses på det som er overordnet, før det vil komme løsninger. Det kan tenkes at lederens

meningsgiving til en viss grad tilfredsstiller medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering. Imidlertid forteller ikke informant 5 om en tilretteleggelse av egen meningsgivingsprosess i tråd med anbefalingene fra Kraft og kolleger (2018).

Ikke vært gode nok til å kommunisere

Lederne fremhever også et annet aspekt ved egen meningsgiving. Informant 1 forteller:

Jeg selv kan nok involvere mer det som jeg bidrar med. Sånn at de vet: hva gjør du her, hva er ditt bidrag inn i prosjektet. At jeg er flinkere på det. Det tror jeg nok at jeg må, for det har jeg ikke vært. Og det er litt fordi jeg synes det er litt sånn ullent, jeg ser ikke helt hvilken vei det skal. Og det er ikke så lett å snakke om ting som du ikke har så god greie på. (Bilag 6, s. 28)

Lederen poengterer med dette sitatet at hen har forbedringspotensial når det kommer til å kommunisere det hen vet om NHI-prosjektet slik at hens underordnede skal få en større forståelse for endringen. På spørsmål om hen er god til å involvere og kommunisere til sine underordnede i forbindelse med NHI-prosjektet svarer informant 5:

Kanskje ikke godt nok. Jeg må vel innrømme det. Også er jeg litt usikker på om det skal involveres, ja hvor mye som skal involveres da. Hvor mye tid skal man bruke på medarbeidernes tid og min, for ting som ikke er så ferdig da på en måte. Jeg vet ikke. Det kunne sikkert vært mer. Jeg kunne sikkert gått dypere inn i og forklart mer om NHI. (Bilag 7, s. 11-12)

Lederen påpeker her at hen kanskje ikke har vært god nok til å snakke om NHI-prosjektet, og synes det er vanskelig å vite hvor mye tid hen skal bruke på det nå som prosjektet ikke er klart. Den tredje og siste lederen som ble intervjuet, informant 7, sier dette: «jeg føler nok at jeg har gjort litt for lite» (Bilag 8, s. 6). Informanten mener selv at hen har gjort litt for lite, og referer da til at hen ikke har gjort mye hittil i endringsprosessen for å motivere medarbeiderne.

Sitatene er hentet frem fordi de viser at alle de tre lederne påpeker at de selv opplever at de kunne vært bedre på å informere sine underordnede. I tillegg påpeker informant 1 at hen synes det er en

vanskelig oppgave å snakke om NHI-prosjektet ettersom hen opplever situasjonen som «ullen», et synonym for «uklar». Sitatet tyder på Weick og kolleger (2005) sitt poeng om at det kan være vanskelig for ledere å engasjere seg i meningsgivingsprosesser når de selv ikke har skapt mening til endringsprosessen. Det virker til at informanten har et ønske om å engasjere seg i meningsgivingsaktiviteter, men mangler tilstrekkelig med klarhet om endringen for å kunne engasjere seg i slike aktiviteter. Denne lederen utfordres dermed til å selv skape mening til NHI-prosjektet før hen kan engasjere seg i meningsgivingsaktiviteter (Weick et al., 2005). Samtidig viser utsagnet til informant 5 at det ikke er klarhet omkring hva og hvor mye som skal informeres til medarbeiderne. Det kan tenkes at det er vanskelig å skape en felles forståelse for endringsprosessen dersom informasjon holdes tilbake.

Analysen ovenfor viser at alle tre lederne opplever at de har engasjert seg i meningsgivingsaktiviteter. Samtidig poengterer samtlige at de kunne vært flinkere til å dele enda mer informasjon med sine underordnede. Vi vil nå analysere hvordan medarbeiderne opplever ledelsens forsøk på meningsgiving.

Medarbeidernes opplevelse av ledernes meningsgiving

Informant 4 forteller: «jeg tror nok at ledelsen har andre meninger om det [endringen]. For de har kanskje satt seg mer inn i det og har kanskje mer forståelse for det, eller kanskje tanker om hvordan dette skal bli» (Bilag 11, s. 18). Informanten forteller at hen opplever at ledelsen har andre meninger om NHI-prosjektet, nettopp fordi de har mer informasjon. Sitatet tyder på at det ikke er en felles forståelse av NHI-prosjektet blant de ansatte i Sjødivisjonen, noe som kan tyde på at ledelsen ikke har delt tilstrekkelig med informasjon. Gioia og Thomas (1996) påpeker at dette kan ha uheldige konsekvenser for implementeringen av kommende endringsinitiativ.

Andre medarbeidere forteller imidlertid om andre opplevelser av ledelsens informasjonsdeling. Informant 3 forteller at:

Lederen har vært åpen og ærlig, eller hen har i hvert fall vært åpen. Om hen har vært ærlig det vet jeg jo ikke. Men jeg føler i hvert fall at hen har vært ærlig om det arbeidet de har gjort hittil. Hen har presentert, hatt gode presentasjoner, og forklart og fortegnet hvor de er i

prosessen og hva de ser for seg videre og sånn. Så det er, tenker jeg er, han har delt med oss det hen vet på en måte, og det som har blitt gjort. (Bilag 10, s. 3)

Medarbeideren opplever at lederen er åpen og ærlig, og at hen forteller hva de hittil har gjort i endringsprosjektet, hvor de er i prosessen og hva som trolig vil skje fremover. Informant 8 forteller at,

Så lenge vi får informasjon så vil jo det påvirke vår måte å tenke på. Sist seksjonsmøte kom den ene lederen og informerte. Og det er veldig nyttig for alle sammen tror jeg. Og det er jo betryggende med informasjon. All informasjon er bra. (Bilag 13, s. 18)

Denne medarbeideren opplever at informasjon alltid er fordelaktig, både for seg selv og sine kolleger. Informant 8 opplever at det var betryggende med informasjonen hen fikk på seksjonsmøtet, og at det har påvirket hens egen måte å tenke på.

Sitatene ovenfor er hentet frem fordi de belyser at lederne har engasjert seg i meningsgiving gjennom kommunikasjon og informasjonsmøter, slik at medarbeiderne skal få samme forståelse for endringen som lederne (Gioia & Thomas, 1996). Informant 8 forteller at medarbeidernes måte å tenke på er påvirket, som er målet med meningsgivingsaktiviteter (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det skal også nevnes at informant 8 forteller at hen har opplevd informasjonen fra ledelsen, og derav meningsgivingen, som betryggende. «Betryggende» er et synonym for «beroligende», og vi vil dermed påstå at informant 8 opplever at ledelsens meningsgiving ivaretar medarbeiderens behov for beroligelse i opptiningsfasen (Kraft et al., 2018). Informant 3 sin beskrivelse av ledelsens meningsgiving, tyder det på at informant 8 opplever at hen har lik informasjon om NHI-prosjektet som lederen. Sitatene fra informant 8 og 3 peker på at medarbeidere i Sjødivisjonen opplever at ledelsen lykkes i deres meningsgivingsforsøk, der de har evnet å skape en felles forståelse for NHI-prosjektet. Gioia og Thomas (1996) poengterer at ledelsens meningsgiving, i tillegg til å skape en felles forståelse for NHI-prosjektet og dets utfordringer, også bidrar til å etablere aksept, entusiasme, energi og støtte til å gjennomføre endringen.

Imidlertid virker det til at andre medarbeidere, som den siterte informant 4, savner informasjon om endringsprosessen og opplever at ledelsen har en annen forståelse av NHI-prosjektet enn dem selv.

Da noen av informantene skildrer vellykkede meningsgivingsforsøk, mens andre er uenige i dette, kan det forstås som at det ikke etablert en felles forståelse for endringsprosessen. Dette peker på viktigheten av at lederne fortsetter deres meningsgivingsforsøk. Som alle tre ledere selv påpekte under intervjuene, er dette også noe de selv har reflektert over. De påpeker selv at de kunne vært flinkere til å dele informasjon, noe vår analyse også støtter opp om.

Medarbeidernes meningsgiving

Som beskrevet i teorikapittelet argumenterer Karp og Helgø (2008), Maitlis og Lawrence (2007), Gioia og Thomas (1996), og Gioia og Chittipeddi (1991) for at det ikke kun er ledere som kan engasjere seg i meningsgiving. Medarbeidere kan også bedrive meningsgiving, og slik bidra til at ansatte får den samme forståelsen for endringsprosessen (Karp & Helgø, 2008; Maitlis & Lawrence, 2007; Gioia & Thomas, 1996; Gioia & Chittipeddi, 1991). På den måten kan også medarbeidere bidra til en vellykket opptiningsfase (Gioia & Thomas, 1996). Vi vil nå se nærmere på hvorvidt medarbeiderne i Sjødivisjonen engasjerer seg i meningsgiving. Først vil det analyseres og diskuteres hvorvidt medarbeidere engasjerer seg i forsøk på å påvirke ledelsens meningsskaping til NHI-prosjektet, før det vil analyseres og diskuteres meningsgiving mellom medarbeidere i Sjødivisjonen.

[Meningsgiving fra medarbeidere til ledere](#)

Informant 2 svarer følgende på spørsmål om hvorvidt hen opplever at hen kan påvirke andres meninger om NHI:

Nei, det er utenfor min sfære. Jeg har ingen forutsetning til å påvirke. (...) Og det er ikke min jobb, og den skal jeg ikke ha heller, for jeg vet at de folka som sitter med dette, de har med vår bit inn i prosjektet. Hvis alle skulle inn der og påvirke, så vil det jo være kaos i løpet av kort tid. Så jeg har tillit til at de ivaretar det som skal ivaretas. (Bilag 9, s. 17)

Informanten opplever altså at hen ikke har forutsetning til å påvirke kollegers meninger om NHI-prosjektet. Hen opplever samtidig at det ikke er nødvendig at hen selv påvirker andre, ettersom hen har tillit til at ledelsen ivaretar hens interessepunkter i endringsprosessen. Sitatet fra informant 2 er hentet frem fordi det illustrerer at informanten ikke opplever at hen har forutsetning til, eller ønske

om å påvirke ledelsens meningsskaping til NHI-prosjektet. Informant 2 sier at hen opplever at ledelsen har kompetanse til å håndtere det informanten opplever som viktig å ivareta i prosjektet. Ifølge Maitlis og Lawrence (2007) vil informant 2 dermed ikke være motivert til å engasjere seg i meningsgiving.

Informant 3 forteller at, «jeg har informert prosjektlederen om hvilke data jeg trenger og hvilke tilganger jeg er avhengig av og sånn. Sånn at de husker på meg i «loopen» da» (Bilag 10, s. 11). Medarbeideren har altså informert om sine krav til den nye løsningen, slik at hen også kan utføre arbeidsoppgavene sine etter at endringsprosessen er gjennomført. Informant 3 forteller at hen informerer prosjektlederen for at prosjektlederen skal huske å holde informanten i “loopen”. Informant 10 forteller at,

Jeg går rett til lederen og sier hva jeg mener jeg. Det kan jeg gjøre hvis jeg har noen gode ideer, men jeg har jo ikke det. Ikke sånn at jeg har veldig peiling på hvordan vi skal, hvordan framtidens produksjon av sjøkart skal se ut, eller distribusjon av data eller hvordan NHI skal gjøres til slutt. Men det er takhøyde for at du kan gå og snakke med... No problem, absolutt. (Bilag 15, s. 15)

Medarbeideren har ikke problem med å gi beskjed dersom hen er uenig i noe som avgjøres i NHI-prosjektet. Informanten har ikke opplevd det som nødvendig enda, fordi hen ikke vet hvordan hen vil at fremtiden skal se ut. Samtidig påpeker informanten at hen opplever at det absolutt er rom for å komme med egne meninger, forslag og ideer.

De to sitatene illustrerer at informant 3 og 10 opplever at de har anledning for å påvirke ledelsens meningsskaping til NHI-prosjektet. Informant 3 forteller om engasjement i meningsgiving der hen har informert ledelsen om det hen opplever som viktig å huske på i endringsprosessen og som hen opplever at ledelsen ikke selv har kompetanse om. Dette samsvarer med hva Maitlis og Lawrence (2007) omtaler som medarbeideres motivasjon for å engasjere i meningsgiving overfor ledelsen. Informant 10 forteller imidlertid ikke om engasjement i meningsgiving, men påpeker at det er mulighet til å påvirke ledelsens meningsskaping til NHI-prosjektet. Det kan tenkes at informanten vil engasjere seg i meningsgiving på et senere tidspunkt, når hen har mer informasjon om NHI-prosjektet. Denne antakelsen er på bakgrunn av argumentet til Weick med kolleger (2005) om at

ledelsen har vanskelig for å engasjere seg i meningsgiving dersom de ikke har skapt sin egen mening om endringen. Vi antar at det vil være tilsvarende for medarbeidere – at de ikke kan engasjere seg i meningsgiving innen de har meningsskapt.

Ledelsens opplevelse av medarbeidernes meningsgiving

Informant 5 forteller at,

Nei, jeg hører ingenting om det [NHI]. Så jeg tror ... Kanskje fordi det har vært så lenge. Men jeg hadde informasjon klokken 11 i dag, borte i kroken der, og fortalte det siste fra NHI der. Og det var ingen som stilte noen oppfølgingsspørsmål. (Bilag 7, s. 13)

Denne lederen opplever altså at medarbeiderne ikke snakker om endringsprosessen, og tror det er fordi prosessen har vart lenge. Ingen av medarbeiderne stilte spørsmål når informanten senest samme dag holdt et informasjonsmøte angående NHI-prosjektet. Med dette utsagnet peker informant 5 på at medarbeiderne per nå ikke engasjerer seg i meningsgiving overfor informanten.

En av de andre lederne forteller om en annen opplevelse av medarbeidernes meningsgiving.

Informant 7 forteller at,

Nei, altså, det er jo avdelinger som kommer med input på, med gode input, enten det er teknisk eller prosess eller hva det må være. Og de har like stor innflytelse de, per i dag, som gjerne meg og. (...). Men alle blir hørt og alle blir ivaretatt etter mitt begrep per i dag. (Bilag 8, s. 15)

Informant 7 forteller at hen opplever at medarbeiderne har like stor innflytelse som lederne over endringsprosessen per nå, og at medarbeiderne har mange gode innspill. Således peker lederen på at medarbeiderne har stor mulighet til å bedrive meningsgiving i det stadiet de befinner seg nå, og at medarbeidernes meningsgiving blir lyttet til. Med det forstår vi at ledelsens, eller i hvert fall denne lederens, meningsskaping, påvirkes av medarbeidernes meningsgiving. Ifølge dette sitatet lykkes medarbeiderne med sine forsøk på meningsgiving (Gioia & Chittipeddi, 1991).

At informant 7 opplever at medarbeiderne kommer med gode innspill til det tekniske og til endringsprosessen forstås slik at denne lederen opplever at medarbeiderne har en bedre forståelse for enkelte områder av endringsprosessen, som for eksempel tekniske løsninger. Medarbeidernes meningsgiving kan dermed sees i forhold til argumentene til både Dutton og Ashford (1993), og Maitlis og Lawrence (2007). Gjennom å gi input til lederne, slik som informant 7 beskriver, kan det tenkes at medarbeiderne fremhever noen utfordringer som ledelsen ikke tidligere har kjent til. På bakgrunn av dette kan det antas at medarbeiderne har engasjert seg i «issue selling» (Dutton & Ashford, 1993). At medarbeiderne kommer med gode innspill som blir hørt av lederne, tolker vi som at medarbeiderne belyser noe som ledelsen mangler kompetanse til å løse. Maitlis og Lawrence (2007) fremhever dette som et motiv for at medarbeidere engasjerer seg i meningsgiving overfor ledelsen.

Meningsgiving mellom medarbeidere

Medarbeidere kan også engasjere seg i meningsgiving overfor andre enn ledere. Under vil vi analysere og diskutere hvorvidt medarbeidere i Sjødivisjonen engasjerer seg i meningsgiving overfor andre medarbeidere, samt hvordan medarbeidere eventuelt opplever en slik type meningsgiving.

På spørsmål om informant 3 opplever å ha innflytelse på hva hans kolleger mener om NHI-prosjektet, svarer han:

Jeg føler i hvert fall at vi kan ha en åpen, faglig diskusjon om det. Hvor jeg kan på en måte snakke om hva jeg tenker og synes. Så kan andre fra andre fagmiljø snakke åpent om hva de tenker og synes. Og til sammen, plutselig da, kan det jo dukke opp noe smart. (Bilag 10, s. 23)

Informant 3 forteller at han opplever at det er rom for å snakke om egne tanker og meninger rundt NHI-prosjektet. Han påpeker at disse faglige diskusjonene kan resultere i kloke konklusjoner. Med andre ord kan det sies at informant 3 opplever at han selv har mulighet til å påvirke andres meninger og at de kan påvirke hans egne meninger. På et tilsvarende spørsmål om informant 8 opplever å ha innflytelse på hva andre tenker om endringen, svarer han:

Ja, litt kanskje, de som er i gruppa mi. For de kommer til meg og er kanskje, hvis de er litt bekymret, eller de går sikkert til andre også. Men hvis de kommer til meg så kan, så føler jeg at jeg kan berolige dem og si at “nei, det er ingen som mister jobben og alle skal ha noe å gjøre, og det vil ta lang tid. Det skjer ikke i morgen liksom”. Jeg føler vel at jeg kan bidra litt. Berolige litt i hvert fall. (Bilag 13, s. 17)

Informant 8 opplever altså at hen har innflytelse på hva andre mener om NHI-prosjektet. Når informantens kolleger sier at de er bekymret, forsikrer informanten dem om at de ikke vil miste jobben sin, at de vil ha noe å gjøre etter at endringene er implementert og at NHI-prosjektet vil ta lang tid.

Sitatene til informant 3 og 8 belyser at medarbeidere engasjerer seg i meningsgiving også overfor andre medarbeidere (Gioia & Chittipeddi, 1991). Av sitatet til informant 3 kan det se ut til at informanten, sammen med kolleger i andre fagmiljø, engasjerer seg i meningsgiving når de opplever at det er uoverensstemmelse i deres meninger. Karp og Helgø (2008) poengterer at det er i slike situasjoner at ansatte forsøker å påvirke andres meninger, når de opplever at kolleger har andre meninger enn dem selv. Informant 8 forteller at hen beroliger sine kolleger ved å fortelle dem at de ikke vil miste jobben sin. Dette kan sees i sammenheng med anbefalingen til Kraft og kolleger (2018) om at ledelsen skal berolige medarbeiderne i opptiningsfasen. I dette beskrevne tilfellet er det en medarbeider som har påtatt seg oppgaven med å berolige medarbeiderne.

I sitatet til informant 3 som er presentert ovenfor, ser vi at medarbeiderens egne meninger om NHI-prosjektet kan påvirkes av kollegers meninger. Tilsvarende belyser informant 4 når hen svarer på spørsmål om hen blir påvirket av andres meninger om NHI-prosjektet:

Det kan jo skje. Men jeg har ikke noe konkret eksempel. Men jeg ser at det kan være fullt mulig, at hvis jeg tenker en tanke også kan den plutselig bli påvirket av å bli presentert for noe og informerer på én måte og som er litt mer opplysende og «åh, var det sånn de tenkte» også trodde jeg en annen tanke, ikke sant. Også er jeg inne på det sporet igjen. Så det er fullt mulig det. (Bilag 11, s. 19)

Informant 4 opplever at hen kan bli påvirket av andres meninger om NHI-prosjektet, spesielt hvis hen får ny innsikt når andre deler sine meninger. Således poengterer informant 3 og 4 at deres egen meningsskaping påvirkes av andre medarbeideres meningsgiving (Gioia & Chittipeddi, 1991). Medarbeiderne i Sjødivisjonen kan ifølge disse uttalelsene sies å lykkes i sine meningsgivingsforsøk overfor andre medarbeidere.

I Sjødivisjonen er informantene engasjert i både meningsskapings- og meningsgivingsprosesser. Informantenes opplevelse av usikkerhet og tvetydighet i forbindelse med NHI-prosjektet skaper anledning for at de kan engasjere seg i meningsskaping. De ansattes meningsskapingsprosesser kjennetegnes av at de tar utgangspunkt i deres identitet, at de skjer i retrospekt, og at de er en kontinuerlig og sosial prosess. Selv om alle informantene beskriver kjennetegn som tyder på at de engasjerer seg i meningsskapingsprosesser, er det ikke alle som beskriver at de engasjerer seg i meningsgivingsprosesser. Både ledere og medarbeidere påpeker at deres egen meningsskaping kan påvirkes av andres meningsgiving. Det tyder på at det er mulig for begge parter i Sjødivisjonen å oppnå målet med meningsgiving. Hittil i NHI-prosjektet har lederne engasjert seg mer i meningsgiving enn hva medarbeiderne har. Samtidig kan det tenkes at både ledere og medarbeidere vil engasjere seg mer i meningsgiving i tiden som kommer - når de har mer informasjon om endringen.

Andre kjennetegn ved de ansattes meningsskapings- og meningsgivingsprosesser

Da vi gikk gjennom intervjuene med informantene og deres beskrivelse av egen meningsskaping og meningsgiving til NHI-prosjektet, fant vi ytterligere kjennetegn ved de organisatoriske meningsskapingsprosessene. Vi vil i de neste avsnittene analysere og diskutere to av disse, nemlig i hvilken grad informantenes meningsskaping og meningsgiving henger sammen med deres emosjoner til endringen, samt deres villighet til å akseptere endringen.

Meningsskaping og meningsgiving påvirkes av ansattes emosjoner

Flere av informantene beskriver emosjoner knyttet til endringsprosessen. For eksempel sier informant 3 at, «det blir spennende å se om vi internt tar imot og omfavner de endringene som blir bestemt. Ja, det blir veldig spennende» (Bilag 10, s. 28). Informanten sier at hen er spent på endringsprosessen og på å se hvordan endringsinitiativene blir tatt imot internt i Sjødivisjonen. Informant 5 sier, «jeg er veldig spent, jeg må si det da. (...) Og litt av spenningen er jo at det omfatter alt da, det er så stort» (Bilag 7, s. 9). I likhet med informant 3 forteller informant 5 at hen er spent på NHI-prosjektet. Informant 5 forteller at hen er spent fordi NHI-prosjektet er en så stor endringsprosess, som omfatter «alt».

Som det fremkommer av de to sitatene over, er informantene spente på endringsprosessen. Det er imidlertid ikke lett å avgjøre om denne spenningen er relatert til positive eller negative emosjoner. Maitlis og Sonenshein (2010) argumenterer for at ansattes emosjoner i en endringsprosess har innflytelse på deres meningsskapings- og meningsgivingsprosesser. Hva slags effekt de ansattes emosjoner har på deres meningsskaping og meningsgiving avhenger imidlertid av hva slags emosjoner de ansatte har (Maitlis & Sonenshein, 2010). Positive emosjoner har ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) en annen påvirkning på ansattes meningsskapingsprosess enn det negative emosjoner har. Det er derfor interessant å undersøke om de ansatte beskriver positive eller negative emosjoner til NHI-prosjektet for videre å analysere og diskutere hvordan disse emosjonene har innflytelse på deres meningsskaping og meningsgiving til NHI-prosjektet.

Positive emosjoner

Informant 1 sier at, «jeg har jo vært positiv til det hele tiden. (...) Jeg går på jobb og gleder meg til å komme og ta tak, og være med. Det gir meg energi» (Bilag 6, s. 14-15). Av sitatet kommer det frem at informanten har positive emosjoner i møte med NHI-prosjektet, og at hen har hatt disse emosjonene hele veien. Informant 1 forteller at hen gleder seg til å dra på jobb, fordi det gir informanten energi å være med på endringsprosessen. Informant 3 forteller at hen er, «positiv og optimistisk. (...) Det blir spennende» (Bilag 10, s. 9). Informant 3 sier at hen, i likhet med informant 1, har positive emosjoner til endringsprosessen. Informant 3 forteller at hen synes det blir spennende med NHI-prosjektet og at hen er optimistisk til endringsprosessen.

De to sitatene er hentet frem fordi de beskriver informantenes positive emosjoner til NHI-prosjektet. Maitlis og Sonenshein (2010) påpeker at positive emosjoner kan ha en konstruktiv effekt på den ansattes meningsskapingsprosess. For det første påpeker Maitlis og Sonenshein (2010) at positive emosjoner kan gi den ansatte et større repertoar for respons-handlinger til endringsprosessen. Når ansatte i Sjødivisjonen skal velge hvilken atferdsmessige respons de skal ha til endringsprosessen, kan tenkes at informantene som uttrykker positive emosjoner vil vurdere flere mulige handlingsresponses.

Videre i intervjuet forteller informant 1 at,

Når det da er snakk om at primærdatabasen kanskje skal vekk så øker vi kompetansen på noe som vi ikke gjør i dag, men som kanskje kommer. Vi begynte litt med det i fjor, at vi tar i bruk andre programmer, og at alle får gå på kurs og at vi er litt i forkant. Sånn at når den dagen kommer, at de putter oss en plass hvor det trengs folk, men at vi kan være med å påvirke hvor vi kan bidra da med vår kompetanse. (Bilag 6, s. 15)

I sitatet forteller informant 1 at ansatte i hens seksjon forsøker å forberede seg på de endringer som kommer ved å øke egen kompetanse. De startet med dette i fjor, blant annet ved å ta i bruk andre programmer og ved å delta på kurs. Slik kan de ansatte være litt i forkant og bidra til å påvirke hvor i Sjødivisjonen de arbeider etter endringsprosessen.

Sitatet fra informant 1 viser at informanten uttrykker en konstruktiv handlingsrespons til endringsprosessen. Det virker til at informantens positive emosjoner til NHI-prosjektet har hatt konstruktiv effekt på hens meningsskapning. Det kan tenkes at det er lettere for informanten å vurdere flere handlingsresponses til endringen, da hen har positive emosjoner til endringsprosessen. Dette er i tråd med Maitlis og Sonenshein (2010) sin teori. Som det fremkommer av sitatet til informant 1, engasjerer hen og medarbeiderne i hens seksjon seg i samarbeidsaktiviteter som øker deres kompetanse, slik som bruk av nye programmer og kursing. Myers og kolleger (2012) påpeker at ansatte med positive emosjoner ofte vil engasjere seg i samarbeidsaktiviteter som har konstruktiv effekt på endringsprosessen. Det ser ut til at informant 1, som er en leder, har lettere for å engasjere seg og sine medarbeidere i slike aktiviteter når informanten har en positiv vurdering av NHI-

prosjektet og har positive emosjoner til endringsprosessen. Dette samsvarer med argumentasjonen til Myers og kolleger (2012).

I vår analyse finner vi at informant 1 sine positive emosjoner har positiv effekt på informantens meningsskaping til NHI-prosjektet, der informanten forteller om konstruktive handlingsresponser som er med på å drive endringen fremover. Ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) kan vi forvente å se flere positive effekter av informant 1 sine positive emosjoner til NHI-prosjektet. Til tross for at det ikke fremkommer av intervjuet med informanten, kan det ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) forventes at informantens positive emosjoner fungerer som ressurser i meningsgivingsprosesser. Det antas derfor at informant 1 og 3, samt andre ansatte med positive emosjoner til NHI-prosjektet, kan ha lettere for å engasjere seg i meningsgivingsprosesser, ettersom deres emosjoner gir dem ressurser til å hjelpe andre å skape mening til endringsprosessen. Sist hevder Maitlis og Sonenshein (2010) at positive emosjoner kan utvide ansattes oppmerksomhetsfokus. Det antas at ansatte i Sjødivisjonen med positive emosjoner til NHI-prosjektet vil oppleve at de har et større oppmerksomhetsfokus, sammenlignet med ansatte som har negative emosjoner (Maitlis & Sonenshein, 2010). Når ansatte får et større oppmerksomhetsfokus, kan de lettere legge merke til ledetråder (Maitlis & Sonenshein, 2010). Dette kan ha positiv effekt på deres meningsskaping, da ledetråder fungerer som viktige utgangspunkt for den ansattes forståelse av en situasjon (Weick, 1995). Maitlis og Sonenshein (2010) poengterer imidlertid at ansatte med positive emosjoner kan stå i fare for å vurdere situasjoner for optimistisk. I slike situasjoner kan den ansatte komme til å overse ledetråder som ellers ville gjort den ansatte kritisk overfor elementer i endringsprosessen (Maitlis & Sonenshein, 2010).

De overnevnte kjennetegnene som kan tenkes at vil prege informant 1 og 3 sine meningsskappingsprosesser, er effekter av deres positive emosjoner til NHI-prosjektet. Det vil nå analyseres og diskuteres hva slags effekter ansattes negative emosjoner til NHI-prosjektet har på deres meningsskappingsprosesser.

Negative emosjoner

Informant 2 forteller om hvilke emosjoner hen har til endringsprosessen og sier, «jeg er redd for at de skal hente ut gevinsten før de ser hvor mye gevinst det blir. Det er bekymringer» (Bilag 9, s. 6). I sitatet sier informanten at hen kjenner på redsel og bekymringer i møte med NHI-prosjektet.

Informant 2 forteller at hen frykter at ledelsen henter ut gevinst fra NHI-prosjektet, før ledelsen ser hvor mye gevinst som kommer fra endringsprosessen. Informant 6 forteller at, «jeg tror nok at det vil bli mye stress, usikkerhet og ja, “hva skal jeg gjøre nå?”» (Bilag 12, s. 6). Informant 6 forteller at hen kjenner på stress og usikkerhet i møte med endringsprosessen. Informanten sier at det er uklart for hen hva som vil skje, der informanten tror hen kommer til å spørre seg om «hva skal jeg gjøre nå?». Sitatene fra informant 2 og 6 uttrykker at det eksisterer negative emosjoner blant ansatte i Sjødivisjonen. Myers og kolleger (2012) fremhever at slik frykt som informant 2 beskriver kan lede til motstand og lite mottakelighet til endring. Dette peker på en uheldig konsekvens som negative emosjoner har på implementering av endringsinitiativ.

Maitlis og Sonenshein (2010) hevder det er vanlig at ansatte opplever slike negative emosjoner i en endringsprosess. De negative emosjonene hos informant 2 og 6 kan, ifølge Maitlis og Sonenshein (2010), ha negative effekter på informantenes meningsskappingsprosess. Blant annet kan negative emosjoner bidra til at ansatte faller tilbake på dominerende handlingsrepertoar (Maitlis & Sonenshein, 2010). Videre i intervjuet forteller informant 6 at,

Jeg føler at dette er sånn, noen som jobber med det, også venter jeg bare på informasjon til at jeg skal få være med og bidra eller mene noe eventuelt. Så jeg har ikke noe sånn... Jeg prøver ikke å stoppe det, det gjør jeg ikke. Jeg føler ikke jeg er så viktig til at jeg klarer å stoppe noe... Det som skjer, det skjer. (Bilag 12, s. 9)

Informant 6 forteller hvordan hen opplever igangsettelsen av NHI-prosjektet. Informanten føler at det er noen som jobber med endringsprosessen, mens hen selv venter på informasjon for å kunne mene noe om endringen og bidra til gjennomføringen av den. Videre sier informant 6 at hen ikke forsøker å stoppe endringen, fordi hen ikke føler at hen er viktig nok til å kunne stoppe den. Informant 6 forteller at hen derfor har en innstilling hvor hen tenker at «det som skjer, det skjer». Sitatet er hentet frem fordi det peker på informant 6 sin opplevelse av eget handlingsrepertoar. Det virker til at det er vanskelig for informant 6 å vurdere flere respons-handlinger til endringsprosessen, og at hen derfor ender opp med en litt passiv innstilling der informanten ikke tar særlig mye handling. Den atferden informant 6 beskriver er i tråd med Maitlis og Sonenshein (2010) sin teori om den negative effekten som negative emosjoners kan ha på ansattes meningsskappingsprosess.

Til tross for at informant 6 ikke beskriver flere måter de negative emosjonene har innflytelse på hens meningsskapingssprosess, kan det ifølge Maitlis og Sonenshein (2010) forventes at informanten ikke vil forsøke å utvide hens meningsskapingssprosess, samt at informanten vil gi mindre oppmerksomhet til viktige ledetråder. I tillegg til at informant 6 sine negative emosjoner har negativ effekt på hens meningsskapingssprosess til NHI-prosjektet, poengterer Maitlis og Sonenshein (2010) at de også kan ha negative konsekvenser for andre ansatte i Sjødivisjonen. Dersom informant 6 utviser negative emosjoner, slik som frykt eller skepsis, kan dette fungere som en ledetråd som andre ansatte fanger opp. Det kan tenkes at ansatte som ikke har utvist negative emosjoner til NHI-prosjektet kan komme til å plukke opp informant 6 sine negative emosjoner og bruke dette som et utgangspunkt for deres videre forståelse av NHI-prosjektet.

Det eksisterer både positive og negative emosjoner blant ansatte i begge seksjoner

I deres beskrivelser av emosjoner, sammenligner flere av informantene egne emosjoner med andre ansatte sine emosjoner. Informant 3 forteller at, «jeg kan tenke meg at det er mange i kartseksjonen kanskje spesielt som er bekymret fordi de har vanskelig for å se for seg endringen. Hva det resulterer i» (Bilag 10, s. 5). Senere i intervjuet sier informanten at,

I min seksjon så føler jeg at det oppfattes veldig bra og positivt. Jeg kan ha en mistanke om at i kartseksjonen, så kan det være at de ikke er fullt så positive for de er litt skeptiske til sånne automatiserte prosesser. (Bilag 10, s. 15)

Informant 3 forteller at hen tror at andre ansatte, spesielt i kartseksjonen, er bekymret for endringsprosessen, og at denne bekymringen kommer fra at de ikke klarer å se for seg hva effektene av endringen kommer til å bli. Videre sier informanten at det eksisterer positive emosjoner til NHI-prosjektet i hens seksjon. Informant 3 mistenker at ansatte i kartseksjonen har negative emosjoner til NHI-prosjektet og tror de er skeptiske til automatiserte prosesser.

På bakgrunn av sitatene fra informant 3 kan det tenkes at det vil være flere ansatte i kartseksjonen som opplever at deres negative emosjoner har negativ innflytelse på deres meningsskapingss- og meningsgivingsprosesser. Vår analyse tyder på at ansattes meningsskapingss- og meningsgivingsprosesser vil være både positivt og negativt påvirket av deres emosjoner i begge de to seksjonene, da de uthentede sitatene kommer fra informanter fra begge seksjoner. Vi finner

dermed at det eksisterer negative og positive emosjoner hos både ansatte fra dataforvaltningsseksjonen og kartseksjonen. Informant 3 sine mistanker om særlige negative emosjoner i kartseksjonen stemmer altså ikke overens med våre funn.

I analysen finner vi at ansatte i Sjødivisjonen uttrykker emosjoner i møte med NHI-prosjektet og at disse har innflytelse på deres meningsskapingsprosess. En informant som forteller om positive emosjoner, beskriver en konstruktiv handlingsrespons der hen er med på å drive endringsprosessen fremover. Andre informanter forteller at de har negative emosjoner til NHI-prosjektet. En av disse beskriver en passiv handlingsrespons, som tyder på at det kan være vanskelig for informanten å vurdere andre, mer konstruktive handlingsresponses til NHI-prosjektet. Disse funnene står i samsvar med teoriene til Maitlis og Sonenshein (2010) og Myers og kolleger (2012). I tillegg til de effektene vi har funnet at informantenes emosjoner har på deres meningsskapingsprosess, kan vi også anta at medarbeidernes emosjoner vil påvirke deres fremtidige oppmerksomhetsfokus og meningsgivingsprosesser (Maitlis og Sonenshein, 2010).

Meningsskaping og meningsgivings har innflytelse på ansattes mottakelighet til endring

Informant 4 sier at, «jeg er jo villig til å endre meg. Jeg synes jo at det er spennende med noe nytt» (Bilag 11, s. 8). Informanten forteller at hen er villig til å endre seg i forbindelse med NHI-prosjektet. I sitatet kommer det frem at informant 4 synes det er spennende at det kommer noe nytt. Sitatet er hentet ut fordi det illustrerer at informant 4 er villig til å endre seg. Når informantene får spørsmål om de villig til å endre seg, svarer alle de ti informantene bekreftende til dette. Huy (1999) påpeker at når ansatte er villige til å endre seg, er de mottakelige for endring. Ifølge Huy (1999) er mottakelighet en prosess som formes av medarbeidernes kontinuerlige meningsskaping og meningsgiving. Det kan tyde på at informantenes engasjement i meningsskapings- og meningsgivingsprosesser har bidratt til å gjøre dem mottakelige til NHI-prosjektet.

På bakgrunn av at det eksisterer stor grad av villighet blant de ansatte i Sjødivisjonen, kan det tenkes at de ansatte vil mobilisere seg i endringsprosessen og slik bidra til å drive NHI-prosjektet fremover (Huy, 1999). Når de ansatte mobiliserer seg i endringsprosessen samarbeider de for å ta

handling og for å være med å implementere endringsinitiativ (Huy, 1999). Noen av informantene beskriver at de utviser mobiliserende atferd i NHI-prosjektet. For eksempel forteller informant 3 at, «jeg har informert prosjektlederen om hvilke data jeg trenger og hvilke tilganger jeg er avhengig av og sånn» (Bilag 10, s. 11). I sitatet forteller informant 3 at hen har samarbeidet med prosjektlederen og informert prosjektlederen om hvilke data informanten trenger og hvilke tilganger som informanten er avhengig av. En av lederne, informant 5 sier at,

Vi har jo jobbet med krav og sånn, og hatt diskusjoner. Så vi har jobbet med hva vi tenker om det. (...) Og de som sitter med kompetansen er jo de som jeg har med meg fra seksjonen. Så der er vi med å bidra. (Bilag 7, s. 10-11)

Informant 5 forteller at i hens seksjon har de arbeidet med krav og hatt diskusjoner om hva de tenker om endringsprosessen. Informanten sier at hen involverer medarbeiderne fra seksjonen fordi det er de som sitter med kompetansen. Denne involveringen, sier informant 5, er en måte de i hens seksjon bidrar til å gjennomføre endringsprosessen.

Sitatene til informant 3 og 5 er hentet frem fordi de illustrerer at ansatte bidrar til å drive endringsprosessen fremover. Informant 3 og 5 forteller om samarbeid mellom medarbeiderne og ledelsen, der de gjennom blant annet diskusjoner, involvering og kravarbeid, har vist engasjement for NHI-prosjektet. Det tyder på at flere av de ansatte i Sjødivisjonen utviser det som Huy (1999) kaller for mobilisering. Når de ansatte mobiliserer seg i NHI-prosjektet fungerer de som drivkrefter for endring, der de hjelper Sjødivisjonen å nå den ønskede endringen (Huy, 1999).

Vår analyse tyder på at det finnes en sammenheng mellom de ansattes meningsskapings- og meningsgivingsprosesser, og deres villighet til å akseptere endringer og mobilisere seg i gjennomføringen av disse. Dette peker på viktigheten av at ledere og medarbeidere engasjerer seg i meningsskapings- og meningsgivings prosesser, da disse prosessene har innflytelse på i hvilken grad organisasjonsmedlemmene fungerer som drivkrefter til endring.

Konklusjon av første underspørsmål

Fra analysen og diskusjonen av første underspørsmål blir det tydelig at ansatte i Sjødivisjonen engasjerer seg i både meningsskapings- og meningsgivingsaktiviteter. Deres meningsskaping er mangfoldig, hvor vi har valgt å fokusere på at den tar utgangspunkt i identitet, er en sosial prosess, skjer retrospektivt og kontinuerlig. I tillegg påvirkes de ansattes meningsskaping av kollegers meningsgiving. Videre beskriver informanter at deres emosjoner til NHI-prosjektet har innflytelse på den mening de skaper til endringsprosessen. I vår analyse finner vi at engasjement i meningsskapings- og meningsgivingsprosesser har positiv innflytelse på de ansattes villighet til å akseptere endringen.

Hvilken betydning har de ansattes meningsskappingsprosesser til NHI-prosjektet for den videre endringsprosessen, og hvilke implikasjoner gir dette ledelsen?

Med utgangspunkt i kunnskap om de ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet, ønsker vi i besvarelsen av dette underspørsmålet å analysere og diskutere hvilken betydning de ansattes meningsskaping har for den videre endringsprosess. Dette vil gjøres parallelt med at vi diskuterer viktige oppmerksomhetspunkter for ledelsen i Sjødivisjonen. Vi vil avgrense dette kapittelet til å omhandle anbefalinger til lederne og hva de kan gjøre for å hjelpe medarbeiderne med å skape mening til NHI-prosjektet.

Vår analyse og diskusjon til underspørsmål en fremhever viktigheten av at lederne fortsetter å engasjere seg i meningsgivingsaktiviteter overfor medarbeiderne. I analysen av ledelsens meningsgiving fant vi at det ikke er etablert en felles forståelse av NHI-prosjektet – hva som skal skje og hva som kan bli konsekvensene av endringen. Lederne bør ikke si seg fornøyde med sine forsøk på meningsgiving, men engasjere seg ytterligere i meningsgiving for å skape en felles forståelse for endringen og slik klargjøre organisasjonen for endring (Gioia & Thomas, 1996). Stensaker og kolleger (2011) belyser også viktigheten av at ledelsen hjelper medarbeiderne i å skape mening til endringen, da de påpeker at ansattes forståelse av endringsinitiativ spiller en

avgjørende rolle for om organisasjonen lykkes med endringsinitiativene. Også for å opprettholde medarbeidernes mottakelighet og mobilisering til NHI-prosjektet, er det viktig at ledelsen fremover retter fokus mot medarbeidernes kontinuerlige meningsskapingprosesser (Huy, 1999). Dette er fordi en endring i den mening medarbeiderne skaper til NHI-prosjektet kan innebære endringer i medarbeidernes villighet til å akseptere endringen og til å mobilisere seg i endringsprosessen (Huy, 1999). For å sikre at medarbeidernes villighet til å akseptere endringen ikke svekkes, anbefaler vi derfor lederne å engasjere seg i meningsgivingsaktiviteter overfor medarbeiderne.

Det kan argumenteres for at lederne bør tilrettelegge egen meningsgivingsprosess slik at de imøtekommer de unike meningsskappingsbehovene som medarbeiderne har i opptiningsfasen av NHI-prosjektet. I analysen av de ansattes opplevelse av usikkerhet som anledning til engasjement i meningsskaping, fant vi at de ansatte opplever usikkerhet knyttet til fremtiden og hvilke konsekvenser NHI-prosjektet vil ha. For at ansatte skal klare å skape mening i opptiningsfasen av endringsprosessen, poengterer Kraft og kolleger (2018) at lederne er nødt til å hjelpe medarbeiderne å overkomme denne usikkerheten. For at ansatte skal klare å skape mening til NHI-prosessen, er de nødt til å få dekket deres behov for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018). I analysen av ledernes meningsgiving, kom det frem at ledelsen til en viss grad har klart å tilrettelegge deres meningsgivingsprosess slik at den dekker medarbeidernes behov for beroligelse og orientering, i tråd med anbefalinger fra Kraft og kolleger (2018). Dette har de gjort ved å adressere rykter og bekymringer omkring NHI-prosjektet, signalisere at de er tilgjengelig for medarbeiderne, og invitere til dialog som en del av ledelsens presentasjoner. Kraft og kolleger (2018) påpeker imidlertid at det finnes flere måter som ledelsen kan forsikre at deres meningsgivingsprosesser tilfredsstiller medarbeidernes behov for beroligelse og orientering. Disse er å gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner og invitere medarbeiderne til dialog med ledelsen, der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen (Kraft et al., 2018). I vår analyse av ledelsens meningsgiving fant vi at ledelsen ikke har tilrettelagt deres meningsgivingsprosesser på alle de ovennevnte måter. Det skal imidlertid poengteres at en av lederne forteller om forsøk på å invitere til dialog som en del av presentasjonen for medarbeiderne. Til tross for at denne lederen beskriver tilrettelegging av meningsgivingsprosessen der hen inviterer medarbeiderne til dialog, ønsker vi å utdype viktigheten av at medarbeiderne får diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer i disse dialoger. For å imøtekomme medarbeidernes meningsskappingsbehov i opptiningsfasen, anbefales derfor ledelsen i Sjødivisjonen

å tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser ytterligere. Dette innebærer at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner til NHI-prosjektet, og inviterer til dialog med medarbeiderne der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen.

Vi vil nå analysere og diskutere hvordan de to måtene ledelsen kan tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser kan hjelpe medarbeiderne å skape mening til NHI-prosjektet og engasjere seg i endringsprosessen.

Gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner

Den første måten lederne i Sjødivisjonen oppfordres til å tilrettelegge deres meningsgivingsprosess er ved å gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner. I analysen til det første underspørsmål ble det redegjort for den innflytelsen ansattes emosjoner til NHI-prosjektet har på deres meningsskapingssprosess. Ansatte med positive emosjoner ga uttrykk for at de evner å se og vurdere flere handlingsresponser enn det ansatte med negative emosjoner klarer. Ansatte med negative emosjoner har lettere for å falle tilbake på dominerende handlingsresponser og ikke vurdere nye, og kanskje mer konstruktive handlinger. På denne måten kan ansattes emosjoner ha innflytelse på deres atferd, som enten fungerer som en drivkraft eller motstand til endring. Flere teoretikere, blant annet Myers og kolleger (2012) og Smollan og Sayers (2009), poengterer at ledelsen kan ha innvirkning på sammenhengen mellom medarbeidernes emosjoner og deres meningsskaping. Vi vil nå analysere hvordan medarbeidere opplever at ledelsen gir oppmerksomhet til deres emosjoner, og diskutere hvordan en tilrettelegging av ledernes meningsgiving, der de gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner, kan ha positiv innvirkning på medarbeidernes meningsskaping.

Opplevelse av at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner

Til spørsmålet om hvordan kolleger og ledere reagerer på informantens følelser, forteller informant 3 at, «jeg føler de tar meg alvorlig. Og respekterer det jeg kommer med» (Bilag 10, s. 21). Informant 3 forteller at hen opplever at både ledere og kolleger tar informantens følelser på alvor og respekterer de innspill som informanten kommer med. Informant 6 sier at, «man har lov til å sutre

litt eller bli litt sint, av og til» (Bilag 12, s. 16). I sitatet forteller informant 6 at hen opplever at ledelsen gir medarbeiderne lov til å uttrykke negative følelser, slik som å av og til sutre eller være sint. Informant 4 forteller at,

Man kan ytre følelser og få gode tilbakemeldinger på det. Folk tar vare på hverandre, de er veldig flinke til å ta vare på folk liksom. Hvis det er et eller annet, så. Det er et godt samhold på den måten. (Bilag 11, s. 17).

Informant 4 sier at hen opplever at man kan ytre følelser til ledelsen og at ledelsen vil gi tilbakemelding til disse følelsene. Videre beskriver informant 4 at miljøet i Sjødivisjonen er preget av et godt samhold, der medarbeidere og ledere tar vare på hverandre.

Sitatene fra informant 3, 6 og 4 er plukket ut fordi de peker på at noen medarbeidere i Sjødivisjonen opplever at deres emosjoner blir ivaretatt av ledelsen. Dette tyder på at noen medarbeidere opplever at ledelsen imøtekommer deres meningskappingsbehov i tråd med Kraft og kolleger (2018) sine anbefalinger, gjennom at de gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner. Informant 3, 6 og 4 sin beskrivelse av ledelsens oppmerksomhet til deres emosjoner, peker på at ledelsen evner å gi medarbeiderne beroligelse og orientering, som har positiv effekt på medarbeidernes meningsskaping til NHI-prosjektet.

Det er imidlertid ikke alle informantene som deler denne oppfattelsen av ledelsen, noe som nå vil analyseres og diskuteres.

Opplevelse av at ledelsen ikke gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner

Informant 9 svarer på spørsmålet om ledelsens håndtering av medarbeidernes følelser og forteller, «så er det kanskje sånn, ja, slutt og syt. Bare gjør det» (Bilag 14, s. 30). I sitatet sier informant 9 at hen opplever at ledelsen ber medarbeidere som utviser negative emosjoner, om å slutte å syte og ta seg sammen til å gjøre det de skal. Informant 2 forteller at, «for ledelsen så er det viktigste at vi alle er enige med hverandre og bare er positive og lojale mot hverandre. Og hvis ting ikke er helt som det skal så snakker vi det veldig ned» (Bilag 9, s. 6). I sitatet forteller informant 2 at hen opplever at det viktigste for ledelsen er at alle er enig med hverandre, er positive og lojale. Informant 2 sier at

dersom det oppstår noe som ikke er som det skal være, så snakkes det ned. Videre sier informant 2 at,

Også får du jo, hvis du tar de jevne utblåsningene da, det stempelet, hva heter det da... lite endringsvillig og negativ. Det trumfer jo liksom alt annet, da mister du plutselig din faglige stemme, du mister retten til å ha en mening, for “åja, jaja, men du er jo ikke endringsvillig.” At det blir en sånn merkelapp som man setter på folk, og det er uttalt, at det er egentlig en sånn hersketeknikk fra ledelsen. (...) Folk tør ikke å si hva de tenker. Folk tier stille fordi de er litt redd for å få, for å være den der litt negative kraften. (Bilag 9, s. 13-14)

Informant 2 forteller at dersom medarbeiderne har følelsesmessige utblåsninger, så gir ledelsen medarbeiderne stempelet «lite endringsvillig og negativ». Å få dette stempelet, forteller informanten, bidrar til en følelse av å miste retten til å ha en mening. Informant 2 sier at dersom du har negative emosjoner, trumfer dette alt annet, der informanten opplever å miste sin egen faglige stemme. Informanten forteller om en tendens til at ledelsen setter merkelapper på medarbeidere som uttrykker negativitet til endring, og kaller dette for en hersketeknikk. Sist sier informanten at ledelsens håndtering av medarbeidernes negativitet til endring, bidrar til at medarbeiderne ikke tør å si hva de tenker fordi de er redde for å bli sett på som den «negative kraften».

De to sitatene til informant 9 og 2 er hentet frem fordi de forteller at informantene opplever at deres negative emosjoner ikke blir tatt hensyn til av ledelsen. Når medarbeidernes emosjoner til endringen ikke blir gitt oppmerksomhet av ledelsen, vil ikke nødvendigvis medarbeidernes behov for beroligelse og orientering være tilfredsstilt (Kraft et al., 2018). Som det fremkommer av analysen savner informant 9 og 2 at deres ledere hjelper dem i meningsskapingprosessen til NHI-prosjektet, gjennom å ta hensyn til deres emosjoner. Det anbefales derfor at lederne i Sjødivisjonen tilrettelegger deres meningsgivingsprosess så den skaper en atmosfære av gjensidig tillit, kjennetegnet av at lederne gir oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner.

Kraft og kolleger (2018) poengterer hvilke uheldige utfall det vil ha for organisasjonen dersom ledelsen ikke evner å gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner. Når informanter i Sjødivisjonen forteller at de opplever at deres emosjoner ikke blir tatt hensyn til, kan det ifølge Kraft og kolleger (2018) gjøre det vanskelig for medarbeiderne å føle seg klar for endring, og

organisasjonen er da ikke tilstrekkelig opptint. For at Sjødivisjonen skal kunne ta fatt på gjennomføringsfasen er det derfor avgjørende at ledelsen først hensyntar medarbeidernes emosjoner. Det vil nå diskuteres hvordan en oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner kan bidra til å styrke drivkreftene og svekke motkreftene til endring.

Oppmerksomhet til emosjoner kan styrke drivkrefter og svekke motkrefter til endring

Dersom ledelsen ikke tilrettelegger deres meningsgivingsprosesser slik at de ivaretar medarbeidernes emosjoner og imøtekommer deres meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering, kan det tenkes å oppstå sterkere motkrefter enn drivkrefter til endring. Myers og kolleger (2012) understreker at medarbeideres emosjoner kan fungere som motstand til endring, dersom de ikke får stå som en sentral del av ledelsens bekymring. Også andre teoretikere, som Klein (1985) og Kubr (1996), trekker frem rollen emosjoner kan ha som kilde til motstand til endring. Kubr (1996) poengterer at medarbeideres emosjoner i møte med endringsprosessen representerer den sterkeste kilden til motstand. Det kan tenkes at informant 2 og 9 vil kunne utvise motstand til endring fordi de opplever at deres negative emosjoner ikke er en del av ledelsens bekymring. Dette støttes av Bryant og Wolfram Cox (2006) som finner at dersom medarbeidere føler at deres negative emosjoner blir undertrykket mot deres vilje, kan det styrke negativitet rundt endringen. Istedenfor at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeidernes negative emosjoner, forteller informant 9 og 2 at de opplever at ledelsen heller ønsker å fokusere på andre ting. Som informant 9 forteller, så tør ikke medarbeidere å si hva de tenker fordi de er redde for å bli stemplet som negativ og lite endringsvillig. Når medarbeidere, på grunn av frykt, ikke deltar i endringsprosessen ved å kommunisere hva de tenker og mener, kan det tenkes å bli vanskelig for Sjødivisjonen å oppnå en effektiv gjennomføring av NHI-prosjektet. Kraft og kolleger (2018) poengterer at det kan være vanskelig å tilstrekkelig tåle opp en organisasjon som består av medarbeidere som ikke opplever at deres emosjoner blir tatt hensyn til. Dersom Sjødivisjonen går videre til gjennomføringsfasen av NHI-prosjektet før organisasjonen er tilstrekkelig opptint, kan det ha negative konsekvenser for endringsprosessen videre faser (Lewin, 1947).

Det er derfor essensielt at ledelsen hensyntar medarbeidernes emosjoner innen Sjødivisjonen tar fatt på gjennomføringsfasen. Ledelsen i Sjødivisjonen anbefales å gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner til endringsprosessen, slik at de effektivt kan hjelpe medarbeiderne å skape mening til

NHI-prosjektet. Når ledelsens meningsgivingsprosesser er tilrettelagt så de dekker medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering, vil det fostre engasjement blant medarbeiderne (Kraft et al., 2018). Myers og kolleger (2012) påpeker at dersom medarbeidernes emosjoner i en endringsprosess blir ivaretatt av ledelsen, kan det lede til at medarbeiderne blir drivere for endringen. Dette poengteres også av Smollan og Sayers (2009) som hevder at når emosjoner blir anerkjent og behandlet med respekt, kan medarbeidere bli mer engasjert i endringsprosessen. På denne måten kan ledelsens tilrettelagte meningsgivingsprosesser bidra til å styrke drivkrefter til endring og svekke motkrefter. Med andre ord kan meningsgivingsprosessene bidra til at organisasjonen tines opp og er klar for endring.

Invitere medarbeiderne til dialog

Den siste måten vi ønsker å trekke frem fra Kraft og kolleger (2018) sine anbefalinger til hvordan ledere kan tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser, er å invitere medarbeiderne til dialog. I denne dialogen skal ledelsen gi rom for å diskutere endringsinitiativ med medarbeiderne og la medarbeiderne dele deres endringserfaringer og ideer til NHI-prosjektet. En gjennomgang av informantenes beskrivelse av deres meningsskaping til NHI-prosjektet, tyder på at medarbeidere har negativ erfaring med endringer i Sjødivisjonen. Dette vises i analysen under. Ettersom medarbeidernes meningsskaping skjer i retrospekt, vil deres erfaring med tidligere endringer ha innflytelse på deres meningsskaping til NHI-prosjektet. Vi vil nå analysere og diskutere hvordan en dialog med medarbeiderne omkring disse endringserfaringene kan bidra til at ledelsen imøtekommer medarbeidernes meningsskappingsbehov og sørge for at Sjødivisjonen er opptint for endring.

Medarbeidere beskriver negativ endringserfaring

I intervjuene får vi høre hvordan informantene har erfart tidligere endringsprosesser i Sjødivisjonen. En av lederne, informant 5, gir oss litt bakgrunnsinformasjon og forteller at,

I de siste årene, for jeg kan jo gi dere litt bakgrunn da. Vi hadde omorganiseringer som sagt. Og i de omorganiseringene så har det blitt organisert bort noen stillinger, personer, som ikke

har blitt erstattet. Det vil si at vi har gått ned i antall ressurser per seksjon. (...) Det er en sånn ting som har vært et tema, som har gitt dårlig stemning i arbeidsmiljøet. Det føles urettferdig. (...) Når vi ikke får erstattet folk så tenker de at da er ikke det så viktig det vi gjør. Nå prøver jeg bare å sette dere litt inn i hvordan de tenker og de tilbakemeldingene jeg får. (Bilag 7, s. 14)

Informant 5 forteller at det har vært omorganiseringer i Sjødivisjonen i de siste årene, der det har blitt organisert bort stillinger som ikke har blitt erstattet. Informant 5 forteller at dette innebærer at det har blitt færre ressurser per seksjon, som har skapt dårlig stemning i arbeidsmiljøet fordi medarbeiderne opplever det som urettferdig. Informanten sier at når seksjonen ikke får erstattet folk, så føler medarbeiderne at det arbeidet de gjør ikke er viktig. Til sist sier informant 5 at dette er tanker som lederen har fått tilbakemelding på at medarbeiderne har.

Informant 6 forteller at,

Jeg tror det er litt dårlig erfaring med endringer her. Altså dårlig håndterte omorganiseringer. De siste årene. Og jeg ser hvordan det påvirker både meg og andre rundt. Vi hadde jo en omorganisering i Sjødivisjonen som var ganske omfattende, i 2015, rundt der. Hvor jeg på en måte mistet litt av naiviteten min, jeg trodde at ledere visste hva de holdt på med. Hvor jeg faktisk lærte at det gjorde de ikke. Og de tenkte ikke på de ansatte. (Bilag 12, s. 9)

I sitatet forteller informant 6 at hen opplever at det har vært dårlig håndterte omorganiseringer i Sjødivisjonen de siste årene. Informant 6 sier at den dårlige erfaringen med endringer påvirker både hen selv og andre medarbeidere. Videre forteller informant 6 at i en omfattende omorganisering i 2015 mistet informanten noe av hens naivitet. Dette var fordi informanten trodde at lederne visste hva de drev med, men lærte av måten endringsprosessen ble gjennomført at det ikke stemte. Informant 6 sier at hen opplevde at ledelsen ikke tenkte på de ansatte.

Informant 9 sier at, «det er mindre tydelig, det er mer kaos, etter vi har liksom. Vi er ikke på plass etter den siste omorganiseringen» (Bilag 14, s. 7). Videre i intervjuet forteller informant 9 at, «vi er ikke gode på endringer, på organisasjonsendringer. Det synes jeg ikke» (Bilag 14, s. 20). Informant

9 sier at det i dag er kaos og mindre tydelighet i Sjødivisjonen etter den siste omorganiseringen. Det fremkommer av sitatet til informant 9 at hen opplever at Sjødivisjonen ikke er gode på endringsprosesser.

De tre sitatene til informant 5, 6 og 9 er hentet frem fordi de peker på at medarbeidere i Sjødivisjonen har negativ erfaring med endringsprosesser. Dette gjelder spesielt tidligere omorganiseringer, som informantene forteller at fremdeles har negativ effekt på arbeidsmiljøet i Sjødivisjonen. I vår analyse av kjennetegn ved de ansattes meningsskaping i første underspørsmål, ble det tydelig at ansatte tar utgangspunkt i deres erfaringer når de skaper mening til NHI-prosjektet. Dette understrekes av Weick (1995) som argumenterer for betydningen av det retrospektive i meningsskappingsprosesser. Når informantene beskriver negative erfaringer med endringsprosesser i Sjødivisjonen, kan det tenkes at de vil vurdere nye endringsprosesser, slik som NHI-prosjektet, negativt. Dersom ledelsen inviterer medarbeiderne til dialog hvor det gis rom for at de kan dele deres endringserfaringer, kan det bidra til å møte medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018). Ved at lederne diskuterer og tolker NHI-prosjektet i dialog med medarbeiderne, kan de hjelpe medarbeiderne å forstå hva endringen innebærer (Kraft et al., 2018). Det kan tenkes at medarbeiderne bruker denne anledningen til å fortelle om bekymringer de har på bakgrunn av negative endringserfaringer og til å komme med innspill til hvordan de ønsker gjennomføringen av NHI-prosjektet. Kraft og kolleger (2018) understreker at når medarbeidere opplever at de får delta i endringen og bidra til å forme endringsprosessen, kan det hjelpe medarbeiderne i å skape mening til endringen. Når medarbeiderne får dele endringserfaringer og komme med ideer til gjennomføringen av NHI-prosjektet, vil de blir orientert om hvordan NHI-prosjektet skiller seg fra tidligere mislykkede endringsprosesser, som skaper beroligelse (Kraft et al., 2018).

Ved å invitere til dialog med medarbeidere kan det tenkes at lederne kan hjelpe de å hente ut positive læringserfaringer fra tidligere endringsprosesser (Huy, 1999). Et sitat fra informant 4 kan tyde på at hens meningsskaping til NHI-prosjektet blir positivt påvirket når informantene trekker ut lærdommer fra ens negative erfaring med endringsprosesser i Sjødivisjonen. Informant 4 sier at, «det har blitt gjort en del småfeil tidligere, ikke sant. (...). Men det virker som

at det blir bedre etterhvert» (Bilag 11, s. 11). Informant 4 forteller at hen har opplevd at det har blitt gjort flere småfeil i tidligere endringsprosesser. Videre sier informanten at det ser ut til å bli bedre etter hvert. Det virker til at informant 4 opplever at Sjødivisjonen har lært av de feilene som har blitt gjort i tidligere endringsprosesser. Dersom lederne i Sjødivisjonen inviterer medarbeidere til dialog om deres negative endringserfaring, kan det tenkes at de kan hjelpe medarbeiderne i å se verdien av NHI-prosjektet. Når det gis rom for å dele tanker om lærdommer fra tidligere erfaringer, antas det at flere medarbeidere vil oppnå den samme forståelsen som informant 4 – som skaper mening til nye endringsprosesser med en tro på at det blir mindre feil. Huy (1999) poengterer at medarbeideres læringserfaringer fra tidligere endringsprosesser kan bidra til å gjøre de mer mottakelig for endring. Ledere i Sjødivisjonen oppfordres til å invitere medarbeiderne til å snakke om deres endringserfaringer og hjelpe medarbeiderne i å trekke ut lærdom fra disse. Det kan tenkes at lederne da, i større grad, vil tilfredsstille medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering, fordi lederne hjelper medarbeiderne å takle skepsis og frykt til NHI-prosjektet som resultat av tidligere mislykkede endringer.

Negativ endringserfaring kan gi motstand til NHI-prosjektet

Informant 5, 6 og 9 forteller at de opplever at Sjødivisjonen ikke har håndtert tidligere endringsprosesser særlig godt. Noen medarbeidere gir uttrykk for at deres negative endringserfaringer har hatt negativ innflytelse på deres handlingsrespons til NHI-prosjektet. Dette bidrar til å illustrere hvilken effekt meningsskapingen har på den videre endringsprosess, når den kjennetegnes av å skje i retrospekt. For eksempel forteller informant 9 at,

Jeg vet jo at på grunn av alle disse andre endringene vi har hatt hele veien, så blir folk litt sånn: “årh, noe nytt... Så hvis du ikke setter deg inn i hva det er, så er det litt sånn, årh, jeg gidder ikke. Endringer kommer og endringer går, jeg gidder ikke å involvere meg. Så du får den der, de får holde på med det de som synes at dette er viktig liksom, jeg sitter nå her og gjør min jobb”. (Bilag 14, s. 29)

I sitatet forteller informant 9 at medarbeidere i Sjødivisjonen har fått en negativ holdning til nye endringsprosesser på bakgrunn av deres erfaring med endringsprosesser. Informant 9 sier at dersom medarbeiderne ikke setter seg godt inn i hva endringsprosessene omhandler, så har de lett for ikke

ville involvere seg i endringen. Videre sier informanten at hen opplever at hens kolleger føler at det stadig kommer nye endringer i Sjødivisjonen, der disse kollegene da har mest lyst til å sitte og gjøre sin jobb, mens de som synes endringene er viktige kan få holde på med det. Informant 9 forteller videre i intervjuet om hvordan endringserfaringer har innflytelse på informantens reaksjon til NHI-prosjektet:

Det kan jo påvirke denne NHI-en også, at okei dere snakker om det, og lederne snakker om det her, men det påvirker ikke meg så får jeg se hva som skjer om 5 år liksom. Ikke sant. At du blir litt sånn distansert. (Bilag 14, s. 36)

Informant 9 sier at erfaringen med endringsprosesser kan ha påvirkning på den nåværende endringsprosessen i Sjødivisjonen, på NHI-prosjektet. Til tross for at ledere og andre snakker om NHI-prosjektet, forteller informanten at hen ikke tenker at det påvirker hen selv, i hvert fall ikke før om 5 år. Informant 9 forteller at det resulterer i en atferd der informanten distanserer seg.

Sitatene fra informant 9 er hentet frem fordi de illustrerer noen av de uheldige konsekvensene som ansattes negative endringserfaringer har på endringsprosessen i Sjødivisjonen. En analyse av informant 9 sin beskrivelse, tyder på at informantens negative erfaring med endringer leder til en negativ vurdering av NHI-prosjektet, der informant 9 ikke har lyst til å involvere seg i endringsprosessen. Videre i sitatet forteller informant 9 at hen distanserer seg til endringen. Denne beskrivelsen av informantens egen atferd er i overensstemmelse med Stensaker og Meyer (2012) sin teori om passiv lojal atferd. Stensaker og Meyer (2012) påpeker at medarbeidere med negative endringserfaringer ofte vil distansere seg fra endringen og vil ikke ha et like stort ønske om å bidra til å drive endringen fremover. Når informant 9 distanserer seg fra NHI-prosjektet kan det tenkes å skape utfordringer for endringsprosessens gjennomføring. I følge Kubr (1996) vil medarbeideres negative endringserfaring bidra til å skape skepsis overfor nye endringsinitiativ. Kubr (1996) påpeker at skepsis til endringsprosessen, som et resultat av tidligere mislykkede endringsinitiativ, representerer en kilde til motstand til endring.

Det fremkommer av vår analyse at informant 9 sin negative erfaring med endringer i Sjødivisjonen bidrar til at informanten utviser det Eriksson (2004) omtaler som en «passiv motstand» til endring. Informant 9 sin beskrivelse av hvordan hens negative endringserfaringer har ledet til at informanten

utviser passiv motstand i NHI-prosjektet, understreker viktigheten av at ledelsen tilrettelegger deres meningsgivingsprosess. Så lenge informantenes endringserfaringer ikke blir gitt oppmerksomhet av ledelsen, kan det tenkes at Sjødivisjonen vil møte på motkrefter til endring. Dersom disse motkreftene blir større enn drivkreftene til endring, vil organisasjonen ha vanskelig for å bli tilstrekkelig opptint (Lewin, 1947).

Dialog med medarbeiderne kan styrke drivkrefter og svekke motkrefter til endring

Som det blir tydeliggjort i analysen ovenfor er det flere informanter som forteller om negativ erfaring med endringsprosesser i Sjødivisjonen. Informant 9 har også beskrevet hvordan ansattes negative endringserfaringer påvirker egen og kolleger sin atferd i møte med NHI-prosjektet, der informanten forteller at ansatte ikke ønsker å involvere seg for å bidra til å drive endringen fremover. Huy (1999) poengterer at negative endringserfaringer kan ha negativ innflytelse på medarbeidernes mottakelighet til endring og den handlingsrespons som de velger å utvise i endringsprosessen. Som kjent er medarbeidernes mottakelighet et resultat av medarbeidernes kontinuerlige meningsskaping og meningsgiving (Huy, 1999). For å hindre at medarbeidernes meningsskaping til NHI-prosjektet leder til liten mottakelighet til endring, på bakgrunn av negative endringserfaringer, kan ledelsen påvirke medarbeidernes meningsskaping. Gjennom en tilrettelagt meningsgivingsprosess kan ledelsen imøtekomme medarbeidernes meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering i opptiningsfasen, og forsikre seg om at de er mottakelige til endring.

Vi kommer frem til at tilretteleggelse av ledernes meningsgivingsprosesser, der de gir oppmerksomhet til emosjoner og inviterer til dialog og gir rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen, kan hjelpe medarbeiderne i å skape mening til endringsprosessen. Dette er fordi meningsgivingsaktivitetene fra ledelsen imøtekommer de meningsskapingsbehov som medarbeiderne har i opptiningsfasen av en endring, nemlig behov for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018). Vi har også diskutert hvordan økt oppmerksomhet til medarbeidernes endringserfaringer og emosjoner til NHI-prosjektet kan bidra til å styrke drivkrefter og minimere motkrefter til endring. Vi vil nå analysere og diskutere et siste oppmerksomhetspunkt for ledelsen, for hvordan de kan arbeide til å styrke drivkrefter og minimere motkrefter til endring.

Deltagelse og involvering – en metode for å minimere motkrefter til endring

For at Sjødivisjonen skal kunne ta fatt på neste fase i endringsprosessen, gjennomføringsfasen, er de som kjent nødt til å tine opp organisasjonen (Lewin, 1947). I analysen ovenfor av tilrettelegging av ledernes meningsgivingsprosesser har vi diskutert hvordan imøtekommelse av behovet for beroligelse og orientering kan bidra til å overkomme potensielle motkrefter til endring. Vi har funnet at det eksisterer flere kilder til motstand mot NHI-prosjektet. Disse kildene stammer fra medarbeideres emosjoner til endringen og ledelsens håndtering av disse (Kubr, 1996; Klein, 1985), samt skepsis til NHI-prosjektet på bakgrunn av tidligere mislykkede endringsprosesser (Kubr, 1996). Ved siden av at ledernes tilrettelegging av egen meningsgivingsprosess kan bidra til å overkomme motkreftene, anbefaler vi at ledelsen også engasjerer seg i metoder for å minimere motstand. Vårt siste oppmerksomhetspunkt for ledelsen i Sjødivisjonen blir dermed at de skal følge Kotter og Schlesinger (1987) sin anbefaling om å gi medarbeiderne mulighet til deltagelse og involvering i endringsprosessen.

Flere av medarbeiderne forteller selv at de ikke har vært særlig involvert i endringsprosessen hittil, men at de ønsker å bli mer involvert fremover. På spørsmål om hva som skal til for at informant 4 skal være motivert overfor NHI-prosjektet, svarer hen: «nei, informasjon og involvering da. Blir du involvert så blir du engasjert og da blir det noe helt annet enn om du sitter på sidelinjen, sånn som vi gjør nå. Så det er liksom å bli involvert da» (Bilag 11, s. 20). Informanten påpeker at hen nå opplever å sitte på sidelinjen av endringsprosessen, og at hen ønsker å få mer informasjon fremover. I tillegg fremhever informanten et ønske om å involveres mer i endringsprosessen, da hen opplever at det vil gjøre hen mer engasjert. Informant 10 forteller: «(...) Vi skal jo være med å bestemme, vi har medbestemmelse gjennom staten, så det er lett. Sånn er det bare» (Bilag 15, s. 20). Denne medarbeideren poengterer at arbeidstakere i offentlige virksomheter har rett til medbestemmelse. Hen har derfor en forventning om at hen vil involveres i endringsprosessen.

Sitatene fra informant 4 og 10 illustrerer at involvering vil bidra til å gjøre medarbeidere mer engasjerte i NHI-prosjektet. Dette støttes av Kotter og Schlesinger (1979) som finner at når ledere involverer de berørte medarbeiderne og tar imot deres råd til endringsprosessen, vil medarbeiderne bli mer forpliktet til å implementere endringen. Det er nærliggende å anta at medarbeidere som er engasjert og forpliktet til en endring, vil mobilisere seg i endringsprosessen. Det kan derfor tenkes

at informant 4 og 10 kan mobilisere seg i endringsprosessen dersom ledelsen involverer de i NHI-prosjektet. Når medarbeidere mobiliserer seg i en endring samarbeider de med hverandre for å ta handling og for å være med å implementere endringsinitiativ (Huy, 1999). Dersom ledelsen evner å fostre mobilisering til NHI-prosjektet, gjennom involvering av medarbeiderne, vil medarbeidernes atferd bidra til å drive endringsprosessen fremover. På denne måten kan en involvering av medarbeidere tenkes å bidra til å styrke drivkreftene i endringsprosessen.

I sitatet fra informant 10, forteller hen om at det eksisterer en forventning om at medarbeiderne skal involveres i NHI-prosjektet og få delta i endringsprosessen grunnet deres rett til medbestemmelse. Dersom ledelsen ikke tilrettelegger for at medarbeiderne kan involveres, er det naturlig å anta at det kan oppstå misnøye til ledelsen og dermed kanskje også motstand til endringsprosessen. Kotter og Schlesinger (1987) poengterer at deltagelse og involvering av medarbeidere er en effektiv metode for å håndtere motstand til endring. Ved å involvere medarbeidere i endringsprosessen kan ledere i Sjødivisjonen, ifølge Kotter og Schlesinger (1987), hindre at det oppstår motstand mot endring. Kotter og Schlesinger (1987) understreker at deltagelse og involvering er en passende metode i situasjoner der ledelsen ikke har all den informasjonen de behøver for å designe endringsprosessen og når medarbeidere har makt til å motstå endringen. Som det fremkommer i sitatet til informant 10, har medarbeiderne medbestemmelse gjennom staten, og de besitter dermed en makt til å motstå endringen. I analysen av ledernes meningsgivingsprosesser fant vi at ledere ga uttrykk for at de har vanskelig for å hjelpe medarbeiderne å skape mening til NHI-prosjektet fordi de ikke har engasjert seg nok i egen meningsskapingsprosess. Det kan virke som noen ledere synes det er utfordrende å involvere seg i meningsgivingsaktiviteter fordi de ikke sitter på all den informasjonen de ønsker om NHI-prosjektet. Situasjonen i Sjødivisjonen samsvarer med Kotter og Schlesinger (1987) sin beskrivelse av situasjoner hvor det er gunstig å bruke deltagelse og involvering som metode for å håndtere motstand til endring. Dette gir støtte for at ledelsen fremover bør involvere medarbeiderne i NHI-prosjektet i større grad enn de gjør i dag.

Konklusjon av andre underspørsmål

Vår analyse av informantenes beskrivelse av endringserfaringer og emosjoner til NHI-prosjektet underbygger anbefalingene til Kraft og kolleger (2018) om hvordan ledelsen bør tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser. I tillegg til at en tilretteleggelse av ledernes meningsgivingsprosesser kan hjelpe medarbeidernes meningsskaping til NHI-prosjektet, viser vår analyse og diskusjon at det kan bidra til å styrke drivkrefter og minimere motkrefter til endring. Dette illustrer den viktige rollen organisatoriske meningsskappingsprosesser spiller i opptiningen av en organisasjon. For at drivkreftene skal være sterkere enn motkreftene, er medarbeiderne nødt til å være mottakelige til endringen og utvise engasjement som driver endringen fremover. Som det har blitt poengtert, er mottakelighet et resultat av medarbeidernes kontinuerlige meningsskaping og meningsgiving (Huy, 1999). Det blir derfor nødvendig å tilrettelegge for medarbeidernes meningsskaping i opptiningsfasen. Dette innebærer å imøtekomme deres meningsskappingsbehov, nemlig behov for beroligelse og orientering (Kraft et al., 2018). Vi kommer i vår analyse frem til at ledelsen utviser forsøk på meningsgivingprosesser som til en viss grad imøtekommer medarbeidernes meningsskappingsbehov. For at ledelsen skal sikre at de fullstendig dekker behovene for beroligelse og orientering, anbefaler vi at de tilrettelegger meningsgivingsprosessen ytterligere. Mer spesifikt bør meningsgivingsprosessen bestå av aktivitetene; gi oppmerksomhet til emosjoner og invitere til dialog med medarbeidere der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen.

Vår analyse og diskusjon finner at denne tilretteleggelsen gir en suksessfull meningsgivingsprosess der ledelsen adresserer medarbeidernes meningsskappingsbehov, som er med på å styrke drivkrefter i endringen. Ved å imøtekomme behovet for beroligelse og orientering i opptiningsfasen kan det argumenteres for at lederne har oppnådd målet med deres meningsgivingprosesser. Dette målet er, ifølge Gioia og Thomas (1996), at det etableres en felles forståelse for organisasjonens utfordringer. Her spiller lederne en viktig rolle med tanke på at de skal tilrettelegge for at medarbeiderne kan akseptere endringen, slik at medarbeiderne utviser engasjement og støtter endringsinitiativ som implementeres (Gioia & Thomas, 1996). Stensaker og kolleger (2011) poengterer viktigheten av at lederne hjelper medarbeidere i skape mening til endringsprosessen, da den forståelsen de ansatte utvikler for endringen spiller en stor rolle for endringsprosessens utvikling. Dersom ledelsen evner å hjelpe medarbeiderne i å skape mening til endringsinitiativ forbundet med NHI-prosjektet, er det i

følge Stensaker og kolleger (2011) større sannsynlighet for at Sjødivisjonen vil lykkes med gjennomføringen av endringsinitiativene.

Utover at lederne skal være oppmerksomme på å tilrettelegge deres meningsgivingsprosesser, har vår analyse og diskusjon også understreket viktigheten av at ledelsen involverer medarbeiderne i NHI-prosjektet. I vår analyse har vi funnet at informanter etterspør involvering, og informantene forteller at de vil bli mer engasjert i endringsprosessen dersom de involveres. De forteller også at de forventer å bli involvert på bakgrunn av deres medbestemmelsesrett. Deltagelse og involvering imøtekommer ikke kun informantenes ønsker, men også Kotter og Schlesinger (1987) sine anbefalinger. Dersom ledelsen fremover involverer medarbeiderne i NHI-prosjektet og gir de mulighet til å delta i endringsprosessen, kan de effektivt håndtere motstand til endring. Ettersom flere informanter forteller at involvering i endringen vil skape engasjement til NHI-prosjektet, antar vi at deltagelse og involvering vil styrke drivkrefter for endring. Dette er jo nettopp dette som bør være målet for Sjødivisjonen i den fasen de befinner seg i nå, fordi det først er når drivkreftene er sterkere enn motkreftene at Sjødivisjonen, ifølge Lewin (1947), kan si at organisasjonen er tilstrekkelig opptint og klar for å gjennomføre endringer.

<i>Hva</i>	<i>Hvordan</i>	<i>Resultat</i>
Tilrettelegge meningsgivingsprosessen	Gi oppmerksomhet til medarbeidernes emosjoner i endringsprosessen	Imøtekommer medarbeidernes meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering
Tilrettelegge meningsgivingsprosessen	Invitere til dialog med medarbeiderne der det gis rom for å diskutere endringsinitiativ, dele endringserfaringer og ideer til endringsprosessen	Imøtekommer medarbeidernes meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering
Håndtere motstand til endring	Involvere medarbeiderne i endringsprosessen	Minimere motkrefter og styrke drivkrefter til endring

Tabell 3: Oversikt over hvilke oppmerksomhetspunkter vår oppgave anbefaler at ledelsen i Sjødivisjonen skal ha fremover.

Begrensninger ved forskningen

Før vi presenterer oppgavens konklusjoner, ønsker vi nå å fremheve noen begrensninger ved vår forskning.

For det første vil vi fremheve at enhver endringsprosess er unik og det er ikke slik at våre anbefalinger vil kunne overføres direkte til andre endringsprosesser eller utvalg. Det betyr at oppgavens resultater ikke er generaliserbare. Med vår posisjon som sosialkonstruktivister har det imidlertid ikke vært et mål at resultatene skal kunne generaliseres. Det kan derimot tenkes at enkelte momenter av oppgaven kan overføres til andre situasjoner, og at oppgaven dermed har en viss grad av overførbarhet. Det gjelder for eksempel at ansattes kontinuerlige meningsskapings- og meningsgivingsprosesser kan bidra til å gjøre de mottakelige til endring eller at ansattes endringserfaring har innflytelse på deres meningsskaping.

Det er også slik at oppgavens analyse og resultater ikke representerer «sannheten om virkeligheten», men snarere våre tolkninger av informantenes uttalelser. I tillegg er det slik at informasjonen vi fikk gjennom intervjuene er påvirket av oss intervjuere, fordi vi som sosialkonstruktivister forstår at informantenes uttalelser skapes i relasjonen mellom oss intervjuere og informanten i det øyeblikket informanten blir intervjuet (Ingemann et al., 2019).

En tredje faktor som kan ha lagt begrensninger på vår studie, er at informantene ikke visste at intervjuet skulle omhandle NHI-prosjektet. De hadde meldt sin interesse i å delta i en studie om generelle endringsprosesser i Sjødivisjonen. Selv om vi innledningsvis i intervjuene fortalte at vi ønsket å fokusere på NHI-prosjektet, opplevde vi å få en del generelle svar som blant annet refererte til andre endringsprosesser enn NHI-prosjektet. Dersom informantene hadde blitt informert i forkant av intervjuet om at vi ønsket å snakke om NHI-prosjektet, kan det tenkes at informantene hadde reflektert mer over egen forståelse av NHI-prosjektet. Dette kunne hatt innflytelse på de svarene de ga i intervjuet, da det er enklere å komme med utfyllende svar til noe som man har reflektert over på forhånd. Samtidig hadde det trolig vært en bedre utnyttelse av tid, ettersom vi fikk en del informasjon i intervjuene som ikke har blitt ansett som relevant, og som vi dermed har utelatt fra analysen. Vi har også reflektert over om det ville vært en fordel om vi hadde benyttet andre intervju spørsmål eller formuleringer for å få enda mer spesifikke svar om NHI-prosjektet og ikke

om endringsprosesser generelt. Det skal imidlertid påpekes at vi har fått mange gode svar, og vi har følt at vi har hatt tilstrekkelig med informasjon for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

Som tidligere nevnt har vi kun intervjuet ansatte i to seksjoner, noe som er en begrensning ved denne oppgaven. Som nevnt i metodekapittelet kunne det vært fordelaktig om vi hadde gjennomført flere intervjuer, og slik ivarettatt kravet om polyfoni i enda høyere grad. Vi vil derfor anbefale Sjødivisjonen å gjennomføre ytterligere undersøkelser av de ansattes meningsskapingsprosesser, nettopp fordi vårt datagrunnlag er begrenset. Vi tror et større innblikk i de ansattes forståelser av endringsprosessen kan være et positivt bidrag for å øke sannsynligheten for å lykkes med NHI-prosjektet.

Den siste begrensningen vi ønsker å fremheve, er at oppgaven er en tverrsnittstudie, altså at vi har gjennomført alle intervjuene på et tidspunkt (en uke). Det ville vært interessant å undersøke organisasjonen og de organisatoriske meningsskapingsprosessene på ulike tidspunkt i endringsprosessen for å se hvordan de utvikler seg over tid. Gjerne spesielt hvordan disse prosessene har utviklet seg i opptiningsfasen av endringsprosessen. Det kan tenkes at oppgavens resultater ville vært annerledes dersom vi hadde gått inn i organisasjonen på flere tidspunkt, eksempelvis et par måneder etter vi først var inne. Da kan det være at informantene hadde opplevd å ha mer informasjon om endringen og at de da hadde engasjert seg mer i meningsskaping og meningsgiving. Kanskje anbefalingene til ledelsen også ville vært annerledes fordi det da ville vært andre momenter som ledelsen burde være oppmerksomme på?

Konklusjoner

Vår oppgave har tatt sikte på å besvare følgende problemstilling:

Hvordan har de ansatte i Sjødivisjonen skapt mening til den endringsprosessen de står i, og hva betyr dette for den videre prosessen?

Vi vil først konkludere hvordan de ansatte i Sjødivisjonen har skapt mening til NHI-prosjektet, før vi presenterer konklusjonene for hva slags betydning dette har for den videre prosess og for de oppmerksomhetspunkter vi anbefaler til ledelsen. Med disse konklusjoner svarer vi på oppgavens problemstilling.

Kjennetegn ved de ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet

Igangsettelsen av NHI-prosjektet har bidratt til at ledere og medarbeidere opplever flere former for tvetydighet og usikkerhet i organisasjonen. For å skape klarhet i de endrede omgivelsene har ansatte engasjert seg i meningsskappings- og meningsgivingsprosesser. Vi vil nå gjennomgå hva som kjennetegner den måten de ansatte har skapt mening til NHI-prosjektet:

- Når ansatte skaper mening til NHI-prosjektet tar de utgangspunkt i egen *identitet*. På denne måten kan forskjeller i ansattes forståelse av seg selv bidra til å forklare forskjeller i den mening de skaper til NHI-prosjektet.
- Videre kjennetegnes de ansattes meningsskappingsprosess av å være *sosial*, der tilstedeværelsen av andre har innflytelse på den mening de ansatte skaper til endringen.
- Meningsskapingen er *kontinuerlig* og *retrospektiv*. De ansattes erfaring med endringer i Sjødivisjonen har hatt innflytelse på de ansattes oppfattelse av NHI-prosjektet. Samtidig påvirkes de ansattes meningsskaping av stadig ny informasjon.
- Ansatte som har positive *emosjoner* til NHI-prosjektet beskriver at dette har positiv innflytelse på deres meningsskaping. De evner å vurdere flere handlingsresponser til endringen og engasjerer seg i aktiviteter som bidrar til å drive endringsprosessen fremover. Blant informantene finnes det også ansatte som har negative emosjoner til endringen. Disse forteller at deres emosjoner har negativ innflytelse på deres meningsskaping til NHI-prosjektet.

- Ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet kjennetegnes av at den blir påvirket av andres *meningsgiving*. Disse meningsgivingsprosessene er interaktive og kontinuerlige, og blir initiert av både ledere og medarbeidere.
- Medarbeiderne har *behov for beroligelse og orientering* for å takle usikkerheten knyttet til endringsprosessen og skape mening til NHI-prosjektet. I vår forskning finner vi at noen informanter opplever at disse behovene blir imøtekommet av ledelsen, i mens andre informanter etterspør at ledelsen dekker disse behov. Vi finner at lederne kan imøtekomme medarbeidernes meningsskappingsbehov gjennom meningsgivingsaktiviteter.
- Vår forskning tyder på at de ansattes engasjement i meningsskaping- og meningsgivingsprosesser til NHI-prosjektet har hjulpet dem å bli *mottakelige* til endring. Et felles kjennetegn ved meningsskapingen til NHI-prosjektet, er at alle de 10 informantene uttrykker villighet til å akseptere endringen.



Figur 4: Visuell oversikt over kjennetegn ved ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet.

Betydningen av kjennetegnene ved de ansattes meningsskappingsprosesser for den videre endringsprosessen

De ovennevnte kjennetegn ved måten de ansatte i Sjødivisjonen skaper mening til NHI-prosjektet, har betydning for endringsprosessens videre faser. Dette peker på den siste delen av problemformuleringen: *hva betyr dette for den videre prosessen?*

Vår forskning har kommet frem til flere sammenhenger mellom ansattes meningsskaping til endringen og ansattes mobilisering i endringsprosessen. Disse sammenhengene vil nå presenteres:

Mottakelighet

Vår forskning finner at ansattes kontinuerlige meningsskappings- og meningsgivingsprosesser bidrar til å gjøre de mottakelige til endring. Når ansatte er villige til å akseptere en endring, er de mottakelige til endringen (Huy, 1999). Vi finner at 10/10 informanter forteller at de er villig til å akseptere endringer knyttet til NHI-prosjektet. Dette tyder på at meningsskappings- og meningsgivingsprosesser har positiv innflytelse på den videre endringsprosessen, ettersom mottakelighet impliserer at ansatte vil utvise mobilisering i endringen.

Identitet

Informanter som opplever at de er tilpasningsdyktige og uredde har gitt uttrykk for at de gleder seg over NHI-prosjektet. Informanter som opplever seg selv som uviktige har derimot gitt uttrykk for at de ser passivt på endringsprosessen.

Sosial prosess

Vi finner at tilstedeværelsen av andre har innflytelse på hvordan de ansatte forholder seg til endringsprosessen. Informanter forteller at de ikke engasjerer seg i endringsprosessen fordi den

virker fjern. Imidlertid forteller andre at de ser for seg at de ansatte kan komme til å kommunisere om, og engasjere seg i endringsprosessen, når de opplever at endringen nærmer seg.

Meningsgivingsprosesser

Vår forskning bidrar til å belyse hvordan ansatte kan påvirke andres meningsskaping gjennom engasjement i meningsgivingsprosesser. Ledernes meningsgiving bidrar til å gjøre medarbeidere mer engasjerte i endringsprosessen, der medarbeidere gir uttrykk for et større ønske om å støtte ledelsen i gjennomføringen av endringen og tilføre positiv energi til endringsprosessen. Dette har innflytelse på den videre endringsprosessen da det bidrar til å styrke drivkrefter for endring. Vår forskning tyder på at ledernes meningsgiving til en viss grad imøtekommer medarbeidernes meningsskappingsbehov for beroligelse og orientering. Gjennom at lederne adresserer rykter og bekymringer og signaliserer deres tilgjengelighet, hjelper de medarbeidere å skape mening til NHI-prosjektet. Ettersom vår forskning tyder på at de ansattes meningsskaping er kontinuerlig, kan det argumenteres for at lederne bør fortsette deres meningsgivingsaktiviteter.

I tillegg til å belyse lederes meningsgivingsaktiviteter, poengterer vår forskning at også medarbeidere kan engasjere seg i meningsgiving, og ha innflytelse på hvordan ledere og kolleger skaper mening til endringsprosessen. Sist viser våre funn at flere ansatte trolig vil engasjere seg i meningsgiving i tiden som kommer, når ansatte har kommet lenger i egen meningsskappingsprosess til NHI-prosjektet.

Emosjoner

Vi finner at det er en sammenheng mellom ansattes emosjoner og deres mobilisering i endringsprosessen, ettersom emosjoner kan ha positiv eller negativ effekt på ansattes meningsskaping til NHI-prosjektet. Ansatte med positive emosjoner forteller om mobiliserende atferd der de samarbeider med andre for å drive endringsprosessen fremover. Motsatt forteller ansatte med negative emosjoner om passive responser til endringen, der de ikke engasjerer seg i mobiliserende atferd. Vår forskning har belyst at det er forskjeller blant medarbeidere i deres opplevelse av hvordan ledelsen ivaretar deres emosjoner til endringen. Medarbeidere som beskriver

at ledelsen ikke gir oppmerksomhet til deres emosjoner, forteller at dette har påvirkning på deres mobilisering i endringsprosessen, der medarbeiderne ikke tør å komme med deres mening og innspill. Oppgaven vår understreker viktigheten av at ledelsen gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner, ettersom emosjoner kan fungere som en kilde til motstand.

Retrospekt og kontinuitet

Flere informanter beskriver negativ endringserfaring som gir uheldige konsekvenser for deres meningsskaping til NHI-prosjektet. Dette peker på hvordan kjennetegnene ved meningsskappingsprosessen, at den skjer i retrospekt og er kontinuerlig, har innflytelse på ansattes mobilisering i endringsprosessen. Medarbeidere forteller om skepsis til NHI-prosjektet som et resultat av tidligere mislykkede endringsinitiativ i Sjødivisjonen. Vår forskning finner at medarbeidere med negative endringserfaringer utviser passiv motstand til endring, der medarbeidere distanserer seg til endringsprosessen og ikke ønsker å involvere seg i gjennomføringen av endringene.

Oppmerksomhetspunkter fremover

Vår forskning understreker at ansattes meningsskaping har innflytelse på deres mobilisering til endringsprosessen de står i. Når meningsskapingen til NHI-prosjektet bidrar til at medarbeidere ikke mobiliserer seg i endringen, gir dette utfordringer for den videre endringsprosessen. Da er medarbeiderne i større grad med på å skape motstand til endring enn de er med på å drive endringsprosessen fremover. Dette leder frem mot våre anbefalinger for ledelsens oppmerksomhetspunkter fremover. Vår forskning peker på at ledere kan hindre negative effekter som emosjoner og endringserfaringer kan ha på medarbeideres mobilisering i endringen. Dersom lederne gir oppmerksomhet til medarbeideres emosjoner til NHI-prosjektet og inviterer de til dialog der de blant annet kan dele deres endringserfaringer, kan de oppmuntre til mobilisering fra medarbeiderne. Oppmerksomhet til emosjoner og invitasjon til dialog om endringserfaringer representerer metoder for tilrettelegging av lederes meningsgiving. Det er med andre ord gjennom meningsgivingsprosesser at lederne kan sikre at medarbeiderne mobiliserer seg i NHI-prosjektet.

Medarbeiderne vil utvise større grad av mobiliserende atferd ettersom ledelsens meningsgiving bidrar til å imøtekomme deres meningsskapingsbehov for beroligelse og orientering.

I vår forskning finner vi også sammenhenger mellom involvering og mobilisering. Informanter forteller at deres engasjement i endringsprosessen er avhengig av involvering i NHI-prosjektet. For å imøtekomme medarbeideres etterspørsel anbefales ledelsen å involvere medarbeidere og gi de muligheten til å delta i gjennomføringen av NHI-prosjektet. Deltagelse og involvering av medarbeiderne vil også være en effektiv metode for ledelsen i Sjødivisjonen å håndtere motkrefter til endringen og sikre en tilstrekkelig opptining av organisasjonen. For at Sjødivisjonen skal kunne ta fatt på neste fase, gjennomføringsfasen, er drivkreftene nødt til å være sterkere enn motkreftene. Det er først da Sjødivisjonen er klar for endringsinitiativ.

Perspektivering

I løpet av arbeidet med denne avhandlingen har vi sett hvordan Sjødivisjonen, som flere andre organisasjoner, har vært nødt til å omstille seg for å bidra til å hindre spredning av koronaviruset. Et av tiltakene som regjeringen har oppfordret til, er at arbeidstakere skal holde hjemmekontor. Som resultat opplever vi at flere arbeidstakere er blitt dyktige til å ta i bruk digitale verktøy, og at de i større grad kommuniserer med hverandre gjennom digitale plattformer. Dette vekker spennende tanker om fremtiden. Hva om dette er starten på det fremtidige arbeidsliv, med nye og andre forventninger til arbeidstakerne? At i stedet for å vende tilbake til kontoret og avholde fysiske møter, velges det å fortsette med hjemmekontor og digitale møter? Det blir spennende å se hvordan arbeidslivet utvikler seg og hvordan ansatte skaper mening til sin eventuelt nye arbeidssituasjon. Det er kanskje ikke utenkelig at det også stiller andre krav til endringsledere?

Det er ikke kun koronasituasjonen som har fått oss til å vurdere hvilke tematikker som det ville vært interessant å undersøke ytterligere. I løpet av denne arbeidsprosessen har vi også gjort oss noen tanker om videre forskning knyttet mer spesifikt til Sjødivisjonen og NHI-prosjektet.

For det første ville det vært interessant å undersøke hvordan gjennomføringen av NHI-prosjektet kan bidra til at Sjødivisjonen og Kartverket styrker deres bæredyktighet som organisasjon. Som kort nevnt i oppgavens innledende kapittel, har Myovella og kolleger (2019) funnet at digitalisering bidrar til å øke økonomisk vekst, og Sjødivisjonen vil derfor være en bidragsyter til økonomisk vekst i Norge hvis NHI-prosjektet gjennomføres. I tillegg antas det at Sjødivisjonen vil redusere egne kostnader ved at prosessen blir mer effektiv og kjennetegnet av mindre manuelt arbeid. Det kan tenkes at Sjødivisjonen da kan bruke sine ekstra ressurser til å skape ytterligere verdi, og at lønnsomheten vil øke. Disse faktorene illustrerer det økonomiske aspektet i den tredelte bunnlinje, som i tillegg til det økonomiske aspektet består av sosiale og miljømessige forhold (Slaper & Hall, 2011). Elkington (2018) hevder han introduserte begrepet i 1994, og sier at de tre aspektene representerer virksomheters tre krav til bæredyktighet. Som statlig etat med enerett til å produsere offentlige sjøkart vil vi påstå at det sosiale aspektet er i fokus hos Sjødivisjonen. Sopra Steria (bilag 4) har anslått et samfunnsøkonomisk nyttepotensial på over 600 millioner kroner i året, som realiseres gjennom NHI-prosjektet og dets ønske om å øke tilgjengeligheten av dybde data (s. 3). Samtidig tar Sjødivisjonen sikte på å beholde alle sine ansatte og tilby kompetansehevingstiltak til de som ønsker det, eller som har behov for det. Slik ser vi at NHI-prosjektet og Sjødivisjonen også ivaretar sosiale forhold (Slaper & Hall, 2011). Vi har derimot ikke stor innsikt i hvordan Sjødivisjonen ivaretar de miljømessige forholdene, eller hvordan de eventuelt planlegger å gjøre det gjennom NHI-prosjektet. Det ville vært spennende å undersøke dette, for å oppnå en totalforståelse av Sjødivisjonens bæredyktighet.

En annen vinkel vi synes hadde vært interessant å undersøke, er om det finnes forskjeller i hvordan ansatte i offentlig sektor engasjerer seg i organisatoriske meningsskapingsprosesser i opptiningsfasen av en digital transformasjon kontra privat sektor. Har for eksempel statlige ansattes rett til medbestemmelse positiv innflytelse på hvordan disse arbeidstakerne engasjerer seg i meningsskapning og meningsgiving?

Det siste momentet vi ønsker å fremheve som vi tenker ville vært interessant å undersøke fremover, er inspirert av kunnskap vi har tilegnet oss gjennom intervjuene. En rekke informanter refererte til at eldre arbeidstakere kanskje ikke er like mottakelige og villige til å endre seg som det informantene selv uttrykker at de er. Kan det tenkes at disse eldre arbeidstakerne ikke viser like stort engasjement for endringsprosessen fordi de nærmer seg pensjonsalder? Er årsaken da at

statlige endringsprosesser er kjent for å være langtrukne på grunn av byråkratiet, og at de derfor ikke tror at de selv vil berøres av endringsprosessen? Kanskje denne fordommen også kan avkreftes, slik som fordommen om at ansatte i kartseksjonen er mer negative til NHI-prosjektet enn ansatte i dataforvaltningsseksjonen? Det ville vært interessant å undersøke om det finnes grunnlag for å si noe om forskjeller i de ansattes meningsskaping basert på deres alder.

Vi ønsker å avslutte med å si at arbeidet med denne masteroppgaven har vært utfordrende, men ikke minst lærerikt og givende. Spesielt har vi blitt utfordret av koronaviruset som har ledet til nedstenging av store deler av samfunnet, som skoler og bibliotek. Disse omstendighetene fremhever hvordan vi mennesker evner å skape mening til nye omgivelser. For noen måneder siden var det utenkelig at barnehager, skoler, frisører, treningssentre skulle stenge, at landegrensene skulle lukkes og at arrangementer skulle avlyses. Som Erna Solberg, Norges statsminister, sa: *«i dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid»* (Regjeringen, 2020). Selv om mange av oss opplevde dette som skummelt, har vi likevel evnet å omstille oss og er nå blitt «vant til» de nye omgivelsene som vi er en del av. Det viser hvordan vi mennesker engasjerer oss i meningsskaping når vi står i tvetydige og usikre situasjoner – vi ønsker å oppnå klarhet i de skiftende omgivelsene som vi er en del av. Med kunnskap fra vår avhandling opplever vi at det har vært enklere for oss å oppnå klarhet i den usikkerheten og tvetydigheten som kjennetegner koronasituasjonen. På denne måten har begreper om meningsskaping hjulpet oss å skape mening til også større samfunnsmessige endringer. Vi opplever derfor at tematikken for vår avhandling viste seg svært gjeldende og aktuell i møte med den situasjonen vi nå står i.

Litteraturliste

Bøker

- Andersen, I. (2019). *Den skinbarlige virkelighet: Vidensproduktion i samfundsvidenskabene* (6. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet* (F. Wiik, Overs.). Bergen: Fagbokforlaget AS. (Originalverket utgitt 1966).
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, G. (2014). *Psykologiens videnskabsteori: en introduktion* (2. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Collin, F. (2015). Socialkonstruktivisme. I M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen & P. Nedergaard (Red.), *Videnskabsteori: I statskundskab, sociologi og forvaltning* (3. utg., s. 325-364). København: Hans Reitzels Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage Publications.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som udgangspunkt* (2. utg.). København: Akademisk Forlag.
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: En introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden* (2. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I. & Rasmussen, S. (2019). *Kvalitative Undersøgelser I Praksis: Viden Om Mennesker Og Samfund*. København: Samfundslitteratur.

- Jordansen, B. (2010). Observation. I P. Darmer, B. Jordansen, J. Madsen Astrup & J. Thomsen (Eds.), *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser* (257-282). København: Handelshøjskolens Forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Juul, S. & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (3. utg.). Geneva: International Labour Office.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. utg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Launsø, L., Rieper, O., & Olsen, L. (2017). *Forskning om og med mennesker: Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning* (7. utg.). København: Munksgaard.
- Lindhardt, J. (1989). *Tale og skrift: to kulturer*. København: Munksgaard
- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer: Forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori* (2. utg.). København: Akademisk Forlag.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McCaskey, M. (1982). *Executive Challenge. Managing Change and Ambiguity*. Boston, Massachusetts: HarperCollins College Div.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing. Context and Narrative*. Cambridge: Harvard University Press.
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thurén, T. (2008). *Videnskabsteori for begyndere* (2. utg.). København: Rosinante.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Sosialkonstruktivisme: positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Los Angeles: Sage Publications

Artikler

- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5)
- Burton, R. M., Lauridsen, J. & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. Hentet fra <https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8129/8791023025.pdf?sequence=>
- Bryant, M. & Wolfram Cox, J. (2006). The expression of suppression: Loss and emotional labour in narratives of organisational change. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 116-130. <https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.2.116>
- Corvellec, H. & Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 306-326. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.05.005>

- Dutton, J. & Ashford, S. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9309035145>.
- Eriksson, C. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(1), 110-126. <https://doi.org/10.1108/00483480410510642>
- Elkington, J. (2018, 25. juni). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cdf7bf42-91de-46f8-9bda-23cf2ec35273%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=130449047&db=bth>
- Fugate, M., Kinicki, A. & Prussia, G. (2008). Employee Coping With Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>
- Gioia, D. (2006). On Weick: An Appreciation. *Organization Studies*, 27(11), 1709-1721. <https://doi.org/10.1177/0170840606068349>
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/2486479>
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195. <http://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Hopkinson, G. C. (2001). Influence in marketing channels: a sensemaking investigation. *Psychology and Marketing*, 18(5), 423-444. <https://doi.org/10.1002/mar.1015>
- Huy, Q. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893939>
- Karp, T. & Helgø, T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85-96. <https://doi.org/10.1080/14697010801937648>

- Knudsen, M. (2009). *En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori*. (Working Paper, Institutt for Organisasjon, Copenhagen Business School). Hentet fra <https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7786/WP2009-001.pdf?sequence=1>
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114. Hentet fra <https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2>
- Kraft, A., Sparr, J. & Peus, L. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 71-87. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9474-5>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.2307/20159639>
- Maitlis, S. & Lawrence, T. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. <https://doi.org/10.2307/20159841>
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Milliken, F. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Milliken, F. (1990). Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 42-63. <https://doi.org/10.2307/256351>
- Myovella, G., Karacuka, M. & Haucap, J. (2019). Digitalization and economic growth: A comparative analysis of Sub-Saharan Africa and OECD economies. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101856>
- Orlikowski, W. & Gash, D. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), 174-207. <https://doi.org/10.1145/196734.196745>
- Page, L. & Schoder, J. (2019). Making change last: leadership is the key. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 32-41. <http://doi.org/10.1108/JBS-01-2018-0003>

- Palmer, I. & Dunford, R. (1996). Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change. *Academy of Management Review*, 21(3), 691-717.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100312>
- Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32. <http://doi.org/10.1002/job.1937>
- Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8. Hentet fra
<https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Smollan, R. & Sayers, J. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.
<https://doi.org/10.1080/14697010903360632>
- Stensaker, B., Langfeldt, L., Harvey, L., Huisman, J. & Westerheijden, D. (2011). An in-depth study on the impact of external quality assurance. *Assessment & Evaluation in Higher Education: Assessment of Vocational Competence in Higher Education*, 36(4), 465-478.
<https://doi.org/10.1080/02602930903432074>
- Stensaker, I. & Meyer, C. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
<https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083020>
- Vlaar, P., Van Fenema, P. & Tiwari, V. (2008). Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense. *MIS Quarterly*, 32(2), 227-255. <https://doi.org/10.2307/25148839>
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381. <http://doi.org/10.2307/2393372>

- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Internettkilder

- Aspøy, A. (2020, 7. januar). Digitaliseringsdirektoratet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/Digitaliseringsdirektoratet>
- Bucy, M., Finlayson, A., Kelly, G. & Moye, C. (2016). The 'how' of transformation. *McKinsey & Company*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>
- Digitaliseringsdirektoratet (2019, 11. september). Kartverket: Ny hydrografisk infrastruktur. Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/digitaliseringsradet/laer-av-andre/kartverket-ny-hydrografisk-infrastruktur>
- Kartverket (2020a, 03. april). Dette er Kartverket. Hentet fra <https://www.kartverket.no/Om-Kartverket/Kartverket/>
- Kartverket (2020b, 17. januar). Sjødivisjonen. Hentet fra <https://www.kartverket.no/Om-Kartverket/Kartverket/Sjodivisjonen/>
- Kartverket (2020c, mars). *Årsmelding 2019*. Hentet fra <https://www.kartverket.no/globalassets/om-kartverket/arsrapporter/kartverket-arsrapport-2019.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. 27 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-agenda-for-norge--ikt-for-en-enklere-hverdag/id2484184/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). Nasjonal geodatastrategi fram mot 2025 – alt skjer et sted. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/6e470654c95d411e8b1925849ec4918d/kmd_alt_skjer_et_sted_geodatastrategi.pdf
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf

McKinsey & Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Regjeringen. (2018, 21. juni). Havnasjonen Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/hav/innsiktsartikler/havnasjonen-norge/id2605291/>

Regjeringen. (2020, 12. mars). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset* [Pressemelding]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Siemens. (2019). *Digital temperaturmåler for norsk næringsliv 2019*. Hentet fra <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/public.1565082616.7d1de681-d583-47b6-af45-08cf3d8befbe.digital-temperaturmaaler2019.pdf>

Tvedt, K. A. (2020, 30. januar). Nikolai Astrup – politiker. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Nikolai_Astrup_-_politiker

Bilagsoversikt

Bilag 1: Beskrivelse av NHI-prosjektet, mottatt på e-post 27.11.2019 og 25.02.2020 fra T. Ådland

Bilag 2: Utfordringer med dagens løsning, mottatt på e-post 25.02.2020 fra T. Ådland

Bilag 3: Referat fra oppstartsmøte med Sjødivisjonen 13.01.2020

Bilag 4: Nytteverdi av Ny Hydrografisk Infrastruktur (Rapport av Sopra Steria)

Bilag 5: Intervjuguider

Bilag 6: Transkribert intervju med informant 1

Bilag 7: Transkribert intervju med informant 5

Bilag 8: Transkribert intervju med informant 7

Bilag 9: Transkribert intervju med informant 2

Bilag 10: Transkribert intervju med informant 3

Bilag 11: Transkribert intervju med informant 4

Bilag 12: Transkribert intervju med informant 6

Bilag 13: Transkribert intervju med informant 8

Bilag 14: Transkribert intervju med informant 9

Bilag 15: Transkribert intervju med informant 10

Bilag 16: Oppgavens anvendte figurer og tabeller

Figur 1: Utklipp som viser hvordan vi har kodet i NVivo

Figur 2: De ansattes meningsskapingsprosesser i forhold til Weick (1995) sine kjennetegn

Figur 3: Utklipp som viser hvor mange ganger kjennetegnene ved meningsskaping er kodet

Figur 4: Fullstendig oversikt over hva som påvirker de ansattes meningsskapingsprosesser

Tabell 1: En oppsummering av Kraft og kollegers (2018) hovedpoenger

Tabell 2: Oppgavens datagrunnlag

Tabell 3: Anbefalinger til ledelsen