



Høgskolen i **Hedmark**

RENA

GISLE MELBY

**BACHELOR OPPGAVE**  
**FORSTÅELSE AV KOMMUNIKASJON I**  
**ENDRINGSPROSESS**

**Understanding of communication in changing process**

**ORGANISASJON OG LEDELSE**

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

## INNHold

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abstract</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Sammendrag</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1.0 Innledning</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>2.0 Metode</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Utvalg av informanter</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2.2 Validitet og reliabilitet</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>2.3 Styrker og svakheter</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>2.4 Oppsummering av styrker og svakheter</b> .....                                   | <b>15</b> |
| <b>3.0 Teorier</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>3.1 Forståelse av forankring</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>3.2 Sosialisering og kultur</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>3.3 Motstand til endring</b> .....   | <b>20</b> |
| <b>3.4 Oppfatning av omgivelsene, av de ansatte</b> .....                               | <b>21</b> |
| <b>4.0 Funn og datapresentasjon</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>5.0 Intervjuene</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>5.1 Fase 1 av intervjuene</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>5.1.1 Spørsmål: Hva er din oppfatning av bedriften?</b> .....                        | <b>25</b> |
| <b>5.1.2 Spørsmål: Hvordan fungerer samarbeidet med kollegaer?</b> .....                | <b>25</b> |
| <b>5.1.3 Spørsmål: Hva synes du om organisering av i bedriften?</b> .....               | <b>26</b> |
| <b>5.1.4 Spørsmål: Er det lagt til rette for utvikling i bedriften?</b> .....           | <b>26</b> |
| <b>5.1.5 sammendrag av intervju av omdømme.</b> .....                                   | <b>27</b> |
| <b>5.2 Fase 2 av intervjuene</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>5.2.1 Spørsmål: Kan du fortelle meg hvordan du oppfatter “HEI-prosjektet”?</b> ..    | <b>28</b> |
| <b>5.2.2 Spørsmål: Har prosjektet noe med deg å gjøre?</b> .....                        | <b>28</b> |
| <b>5.2.3 Spørsmål: Har du noen mening om prosjektet er negativt eller positivt?</b> ... | <b>29</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.2.4 Sammen drag av HEI-prosjektet .....                                 | 30        |
| <b>5.3. Fase 3 av intervjuene .....</b>                                   | <b>30</b> |
| 5.3.1 Spørsmål: Hvordan opplever du bedriftens omdømme? .....             | 30        |
| 5.3.2 Spørsmål: Hva mener du om bedriftens måte å vise seg i media? ..... | 31        |
| 5.3.3 Spørsmål: Bruker bedriften ansatte i markedsføringen? .....         | 31        |
| 5.3.4 Sammen drag av eksternt omdømme .....                               | 32        |
| <b>6.0 ANALYSE .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>6.1 Internt omdømme .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>6.2 Intern oppfatning av eksternt omdømme .....</b>                    | <b>34</b> |
| <b>6.3 Hvordan oppfattelsen av endringsprosjektet “HEI” .....</b>         | <b>35</b> |
| <b>7.0 Forankring av “HEI prosjektet” .....</b>                           | <b>37</b> |
| <b>7.1 Anbefalinger og konklusjoner .....</b>                             | <b>37</b> |
| <b>7.2 Kommunikasjonen .....</b>  | <b>38</b> |
| <b>8.0 Konklusjon .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>9.0 Rapportering av forskningsresultat .....</b>                       | <b>41</b> |
| <b>Referanser .....</b>   | <b>43</b> |

## **Understanding of communication in changes:**

**Perception of communication in an organization which focuses on strategic choices.**

Gisle Melby

Student ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena.

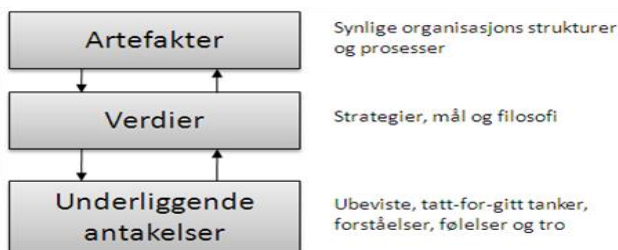
### Abstract

Changes in organization are an ongoing process, adapting for survive in today's market. Implementation of changes is difficult and communication can solve some of the challenges. Organizations are working against goals and trying to be as effective as possible. Internal changes may be positive or negative. Several organizations have been trying too much and ending up with a negative result. To avoid this I try to find some contribution and I have been looking at one large organization near Hamar. That the culture and socialization in the company are positive may anticipate changes to go smooth. Regarding Hawthorn experiment (1927-1932) I will point out the fact that it is possible to anticipate one result the wrong way. To do that I'll try to find significant data to prove difference in culture and the changing process.

## Sammendrag

I dagens organisasjoner er det stadig endringer for å tilpasse seg markedet. Implementering kan være utfordrende og kommunikasjonen kan være en faktor som gir et positivt eller negativt resultat. Organisasjoner jobber med mål om en effektiv og god drift. Interne endringer kan ha både positivt og negativt utslag. Mange går i “omorganiseringsfeller” som gjør kulturen i organisasjonen lei av endringer. Viljen til å bidra i nye prosjekter og delta på endringer blir fraværende. En god prosess med implementering kan i stor grad avgjøre resultatet. Endringer kan gi en kortsiktig positiv virkning og bli lite effektive på sikt. Jeg sammenligner dette med Hawthorneffekten (1927-1932). Det er foretatt en undersøkelse av sosiologen Elton Mayo og hans medarbeidere, som undersøker hvilke faktorer som påvirker arbeiderenes produktivitet. I denne undersøkelsen var det gode resultater ved tiltakene, mens det ble forsket på effektivitet. Alle metoder som ble brukt ga resultat, men ble helt fraværende når forskningen var avsluttet.

Perioden endringen er i gang kan gi et positivt resultat. Etter dette er det mulig det ikke har skjedd en ønskelig endring. Følelsen av å bli sett er i slike tilfeller viktigere enn å endre adferd. Faktorer som subkulturer i organisasjonen kan forhindre positivt resultat på sikt. Egne erfaringer fra store endringer i organisasjonen har vist meg at det kan være like positive resultater ved implementering uten for mye involvering av ansatte.



(Schein, 1994)

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på problemstillingen rundt kommunikasjonen i endringsprosess. **Problemstillingen er «hvordan man oppfatter kommunikasjonen i endringsprosesser.»** **Utfordringer jeg prøver å belyse er: 1) Er forankringen av endringen (Heiprojektet) kommunisert på en måte alle parter forstår? 2) Er det mulig en annen strategi gir et annet resultat i HEI prosjektet?**

Ut fra en grounded theory inspirert analyse har jeg identifisert og beskrevet tre måter de ansatte ser en bedrift på. Disse kaller jeg heretter for dimensjoner ved informantenes oppfatning. Den første dimensjonen handler om hvordan informantene oppfatter bedriften (internt omdømme). Deretter gikk jeg inn på hvordan endringsprosessen var oppfattet under selve prosjektet (HEI-prosjektet). Jeg prøvde å få den selektive persepsjon. Persepsjon er hva man kognitivt oppfatter og gir inntrykk av omgivelsene. Og i dette tilfellet er det hvordan man oppfatter hva som blir sagt. Til slutt ønsket jeg å samle data om individenes oppfatning av hvordan omgivelsene mener bedriften er (eksternt omdømme). Denne dimensjonen er viktig i forhold til bedriftens **samfunnsmessige ansvar** (Carson og Kosberg 2003).

Det å få alle i en organisasjon til å forstå nødvendigheten av samarbeid kan være kjernen i å få suksess i en endring. Her er tid og medvirkning faktorer som kan være nyttige strategier. Jeg viser til **Kotters stadier og ulike fortolkningsrammer** (Boleman og Deal 2009). Bruk av denne tabellen viser hvilke strategi som kan være nyttig i endringen av kulturen. Det finnes en del forskning på endring i organisasjoner, og jeg ønsker å se om jeg kan finne noen nye elementer.

## 1.0 Innledning.

Dagens organisasjoner krever en effektiv drift med gode resultater. Samarbeid mellom næringslivets aktører på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden kommer med forslag til endringer. Det er felles forståelse for at man skal ha et produktivt og konkurransedyktig miljø. Flere samarbeidsprosjekter mellom hovedorganisasjonen i arbeidslivet gir midler for gjennomføring i organisasjoner.

I den forbindelse har bedriften jeg har undersøkt fått muligheter til å sette i gang endringsprosess som skulle prøve å gjøre noe med det høye sykefraværet. Bedriften er en del av en stort Norsk bedrift og har rundt 450 ansatte. Bedriften er en del av en større organisasjon.

Dette det er en divisjonalisert organisasjon, *på Norsk kalles den strukturen ofte for en konsernstruktur* (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Organisasjonsformen er utbredt i det Norske næringsliv, og den har flere avdelinger som ikke er avhengige av hverandre, men har samme toppledelse og administrasjon. Hovedkontoret er lokalisert i Oslo, og avdelingen jeg har undersøkt ligger sentralt på Hedmarken.

Sykefraværet var en tid på rund 20 % i bedriften. Sykefraværet på landsbasis for næring i sammenlignbare bedrifter ligger i perioden prosjektet startet på 7-9 % (SSB 2014). Prosjektet ble satt i gang for over tre år siden og er fortsatt i gang. Samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i organisasjonen har stått som en sentral del i prosjektet. Det finnes lignende prosjekter i andre avdelinger av konsernet som har forskjellige innfallsvinkler, men samme mål. Denne oppgaven ser ikke på hvordan resultatet er i forhold til endringen. Det jeg har funnet handler om forskjellene i oppfatningen av prosjektet. Selv om alle de intervjuede i denne oppgaven har en anelse om hva det handler om, er det det kognitive filter som er interessante å se nærmere på.



Kommunikasjon i organisasjoner handler blant annet om å forankre strategier, og kan være en kontinuerlig prosess (Jacobsen og Thorsvik 2010). Intern kommunikasjon er viktig på flere måter. Hva bedriften kan tjene på god kommunikasjon (Erlieen 2012) er delvis målbar i eksempelvis medarbeidertilfredshet. Dette må ikke blandes med *medarbeidersamtaler*, selv om dette også er en av delene i helheten i forhold til kommunikasjon. Medarbeidersamtaler er en motivasjonsfaktor som er rettet mot individets utvikling og i liten grad har noe målbar effekt i helheten.

Selv om man kan tenke at man blir sett og hørt i samtalen er det en relativt strukturert form for møte i en av kommunikasjonskanalene. Andre typer kommunikasjonskanaler kan være fora som møter, samtaler, kurs, konferanser, forskjellige fora og andre mindre formelle møteplasser (Erlieen 2012). I denne forbindelse kan **tværfaglige grupper eller team** (Hjertø 2013) være et godt instrument til å forsterke strategi og implementer endringer.

Resultatet til arbeidsgruppen kan være uavhengig av størrelsen, men det er forsket på størrelse i forhold til effektivitet, og det er en anbefaling om at grupper på opp til syv personer er mest effektivt. Et team jobber en avgrenset periode med et spesielt mandat eller formål, mens en arbeidsgruppe kan være stabil over lengere tid og ha arbeidsoppgaver som går over lang tid. Avhengighet innad i gruppen er satt i forhold til arbeidsfordelingen. Hvem som er leder og om det er rotasjon på ledervervet er også faktorer som spiller inn i helheten. I et team er dette viktigere enn i grupper.

Forskjellen vi i Norge mener er på gruppe versus team er blant annet hvor avhengige teamet er av hverandre, og om det er leder eller ikke i gruppen eller teamet. Resultatet av hva en gruppe gjør kan defineres, mens et team er mer en prosess og resultatet er ikke bare hva som blir produsert, men også den læringsprosessen i teamet. I denne sammenhengen er det samlet grupper som skal lære av kommunikasjon, og prøve å endre kulturen i organisasjonen for å oppnå et lavere sykefravær.

## 2.0 Metode

Grounded theory (Glaser & Strauss, 1967/1970) tar utgangspunkt i empirien og basert på denne utvikler man eksisterende teori. Grounded Theory er induktiv forskningsstrategi hvor man går fra empiri til teori og ikke omvendt (deduktiv). Denne type metode er brukt for å se fenomener i dataen. Dette gir muligheter for å finne nye teorier. Men det er også mange fallgruver.

Ved å ha en kvalitativ undersøkelse ønsker jeg å jobbe med data i forbindelse med personlige oppfatninger av endring. Selv om man i slike tilfeller kan bruke paradigme, som er den dominerende teorien, ønsker jeg å være litt mer fleksibel. Objektivitet er nevnt som en viktig faktor i undersøkelsen.

Intervjuer på rundt 30 minutter ble gjennomført på bedriftens eiendom, for å ha et miljø informantene er kjent med, og som ikke har så mange støyfaktorer. Dette i et forsøk på å fjerne mest mulig av kognitive barrierer (Kaufmann og Kaufmann, 2003) for dataens validitet. Dagen for intervjuene hadde jeg på meg en nøytral genser og dongeribukse, for å ha en anonym rolle i samtalen. Jeg har forsøkt å være så nøytral som mulig. Nøytralitet er viktig i forhold til den perseptuelle verden (Abram 2005), og ved å kle meg så nøytralt og likt andre personer er det lettere å fokusere på samtalen. Persepsjonen i denne situasjonen var kun av hva man oppfattet uten å berøre. I samtalen har jeg forsøkt å ikke stille ledende spørsmål, og hvis det har vært uklare svar har jeg prøvd å få en utdypning av informantens meninger uten å "legge svar i munnen på dem". Jeg har forsøkt å ha mitt sinn åpent for flere mulige teorier. Teorier har for det meste vært lest mot slutten av datainnsamling, for å være så induktiv som mulig.

## 2.1 Utvalg av informanter

Selve studiet er som tidligere nevnt en studie av hvordan individet oppfatter, reflekterer og kommuniserer (den selektive persepsjon). Kommunikasjonen i endringsprosessen gjør utvalg av informanter viktig for å finne svar på om strategi og prosess er presentert på lik måte og oppfattet likt i hele organisasjonen. Jeg valgte ut informanter ut ifra hvor i organisasjonen de befant seg. Tre av informantene var leder på forskjellig nivå. To av lederne var av strategisk nivå og den siste var i operativt nivå.

For å vekte data som ble samlet hadde jeg tre individer fra produksjonen. Den ene var en representant fra fagorganisasjonen, som gjenspeilet helheten og de to siste var produksjonsarbeidere av hvert kjønn.

Alle informanter fikk beskrivelse av problemstilling. Dette ga dem tid til refleksjon rundt temaet samtalen skulle dreie seg om. Fem av informantene var mannlige og en var kvinne. Dette var representativt i forhold til ledergruppen og fordelingen i forhold til ansatte fra produksjonen. Alderen var også representativ og alderen på gruppens informanter var mellom 35 – 51 år. Alle var av Norsk opprinnelse. Informantene har vært ansatt i sine stillinger i over ett år. Det er et homogent utvalg og det gjenspeiler organisasjonen. Det finnes individer med annen kulturell bakgrunn i bedriften. De er ikke representanter i undersøkelsen. Jeg mener fortsatt at det er et representativt utvalg. Bedriften har gode opplæringsrutiner, og sosialiseringprosesser gjør avdelingene homogene og de kulturelle forskjellene er små.

Selve prosessen av endringen hadde en strategi om å inkludere de ansatte. Ved å lage en kommunikasjonsstruktur (Erlie 2012 s. 126) prøver bedriften å inkludere flest mulig i prosessen. Dette har en positiv effekt for deltagerne i prosjektet. Gruppene jobber sammen med strukturerte mål, og har som hensikt å bedre kulturen i bedriften. For å få informantenes egne oppfatninger av hele prosessen var det viktig å se flere dimensjoner. Jeg valgte meg ut tre dimensjoner. Først snakket vi om hvordan informantene så på bedriften fra sine ståsteder. Hvilke posisjoner de hadde i organisasjonen ga en liten pekepinn på oppfatningen rundt endringsprosess. Det er mulig deres roller i bedriften har en påvirkning på svarene de ga meg.

Etter det snakket vi om selve endringen som har gått over noen år. Det var en endring med ekstern prosjektleder som var et samarbeid mellom arbeidslivets organisasjoner. NHO (Næringslivets Hoved Organisasjon) og Virket (arbeidstakers organisasjon) hadde gitt utfordringer til næringslivet om prosjekter rettet mot sykefravær. Dette var et prosjekt som bedriften fikk støtte til og benyttet seg av. Liknende prosjekter var tidligere gjennomført i konsernet med gode resultater.

Til slutt snakket vi om hvordan informantene trodde omgivelsene og media så på bedriften. For å se hvor godt “selvbilde” informantene hadde av bedriftens omgivelser. Det gjennomgående hovedfokuset i samtalene var kommunikasjon. Jeg konsentrerte meg om koding, opptakene jeg gjorde, transkribering og analyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011 s.183).

Jeg mener noen av informantene her virket litt overrasket over hva jeg spurte om. Det kan tyde på at informantene fokuserte på hva de skulle si. Det var en ny situasjon for de fleste informantene, som det også var for meg. En informant mente det var lite fokus rundt selve prosjektet, mens de andre var fornøyde og trodde de hadde fått med seg alt de ønsket å gi uttrykk for.

## **2.2 Validitet og reliabilitet**

Pålitelig datainnsamling er avhengig av hvordan data blir samlet og om problemstillingen kommer frem under intervju eller undersøkelser. Både i forarbeidene til intervjuer og arbeidet med analyse og koding av dataen er det viktig å ta med hva problemstillingen omhandler. Intervjuene er blitt tatt opp på båndopptager og transkribert. Transkribering av intervjuene er å skrive alt som er sagt i intervjuet, fra begge parter. Forarbeidet med en intervjuguide (vedlegg 1) har vært sentrert rundt omdømme og gjennomføringen av endringsprosjektet og personers oppfatning i forhold til dette.

Det jeg forsøker å gjøre er å forenkle virkeligheten. Med det er dataen som jeg samler inn grunnlaget for mine forenklinger, og teoriene understøtter mine funn. Som tidligere nevnt er det muligheter for å se på flere teorier, og jeg benytter meg av dem jeg finner og ser har en god relasjon til data og funn i mine undersøkelser. De fleste teoretikere jeg refererer til i denne oppgaven er organisasjonsteoretikere, men jeg ser også på teorier innenfor organisasjonspsykologi. Påliteligheten i teorigrunnlaget henger mye sammen med min 30 års erfaringer i forskjellige organisasjoner, hvor jeg har hatt ulike roller. Min erfaring fra endringsprosesser har gitt en dimensjon som kan gi en logisk forklaring av teoriene jeg benytter meg av.

En kvalitativ metode som jeg benytter meg av består stort sett av “myke” data. Dette vil si data som kan være problematisk å sette to streker under. Det kan utfordre paradigme (det dominerende) i organisasjonsteorien. Mine funn kan utfordres på forskjellige måter, og jeg ønsker å forsvare disse med mest mulig tyngde og et teoretisk grunnlag. Det vil gjøre funnene sterkere og mer pålitelige.

Bruk av båndopptager var vesentlig for å få alle data som har med endringen å gjøre. Jeg kunne foretatt et intervju hvor jeg noterte data i stikkordsform. Da jeg var alene om undersøkelsen kunne jeg også fått med meg en person som kunne hjelpe meg med notater. Dette kunne være en ekstra støyfaktor i kommunikasjonen i intervjuene, og jeg gikk derfor bort fra dette alternativet, da jeg ønsket så få forstyrrende momenter som bare mulig i intervjuene. Det er en mulighet at jeg som person kunne bli oppfattet som et forstyrrende element (hawthorn).

### 2.3 Styrker og svakheter

Styrken ved opplegget er at data er analysert og forankret i virkeligheten (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011). Tidligere forskning på organisasjonskulturer gir en trygghet på at jeg kommer frem til en konklusjon som kan forsvares. Det er styrke å kunne sitte og intervjuere personer ansikt til ansikt. Mine forberedelser var grundige, og ga begge parter en trygghet i intervjuene.

Mine notater, sammen med lydopptak, ga et godt utgangspunkt for koding og analyse. I samtalene kunne jeg dokumentere alle data jeg har funnet. Det er for å sikre at alle data er riktige. Etter analyse og koding satt jeg igjen med en del data som var mulig å sammenligne med tidligere empiri.

Svakheter ved opplegget kan være at informantene misforstår mine spørsmål. Jeg kan ha stilt spørsmål som informantene ikke forstår, eller oppfatter spørsmålet som noe annet enn det jeg spør om. Jeg kan lese nonverbal kommunikasjon feil, og selv oppfatte feil data. I analysedelen kan jeg være lite objektiv og kode svarene på feil måte. En annen svakhet er at det er en forenkling av virkeligheten, og den kan bli oppfattet som fasit. Denne forenklingen er ikke en fasit, men noen interessante poeng som kan være nyttig for andre i en endringsprosess.

Det er allikevel et forsøk på å beskrive en situasjon eller et fenomen som har med en gruppes oppfatning av hva som er meningen i en endringsprosess. Med de erfaringer i yrkeslivet som jeg har nevnt tidligere, føler jeg det kan påvise en trend, og at organisasjonskultur har betydning for oppfatning av endringer og endringsprosesser. Hvordan forskjellen på kulturen i produksjonen er forskjellig fra kulturen i ledelsen er en faktor som påvirker hvordan strategi skal planlegges og gjennomføres. Flere teoretikere påpeker hvor viktig det er med tilfredshet og medvirkning. Det er et paradigme jeg ønsker å utfordre, og kan påvise at det kan ha en sammenheng at for stort fokus på tilfredshet kan være til hinder for utvikling.

## 2.4 Oppsummering av styrker og svakheter.

Utgangspunktet for undersøkelsen er hvordan man oppfatter kommunikasjon på forskjellig nivåer i organisasjonen. Har alle forstått hva målet for endringen er? Med utgangspunkt i den kulturen som befinner seg i organisasjonen er de tre dimensjonene av betydning for å se på hva man kan forandre og gjøre på en annen måte. Oppfatningen til hver enkelt person om eksternt og internt omdømme kan vise en tendens i forhold til oppfatning av endringsprosjektet.

Utvelgelse av informanter og planlegging av intervju har sammenheng med den kvalitative metoden jeg valgte å gjennomføre studiet på. Og med Grounded Theory som en metode å samle teorier på valgte jeg å vente til slutten av intervjuene med å se på teorier. Intervjuene ble tatt opp og transkribert.

Etter transkribering var det tid for å se på hva informantene hadde fortalt og sette dette i en sammenheng eller kontekst. De tre dimensjonene jeg så på var i sammenheng med hva informantene oppfattet av eksternt omdømme, Internt omdømme og til slutt hvordan de oppfattet selve endringsprosjektet.

Oppfatningen av det interne omdømmet var likt fra alle ledd i organisasjonen. Dette viser at det er gjort et godt arbeid med sosialisering, med interne mål og forankring av verdier som har foregått over en lengre tidsperiode og vært en suksess.

Hva de forskjellige individene i gruppen tror om omdømmet til bedriften er mer nyansert i alle ledd, og jeg finner ingen sammenheng i kultur eller andre sosiologiske teorier. Kjønn, utdanning eller andre elementer har ingen betydning for hvor likt eller ulikt individene tenker.

Mulige misforståelser jeg ser i disse intervjuene kan være (som jeg har nevnt over) feil koding og mulige feiltolkninger. Når dette er sagt mener jeg informantene var forberedte til intervjuene og hadde reflektert godt rundt problemstillingen jeg beskrev. Det er også muligheter for at informantene har knyttet sine roller og formelle eller uformelle makt til situasjoner, og derav gitt svar som de tror har sammenheng med deres stillinger eller posisjoner i bedriften.

Selv om det kan være noe avvik fra det jeg mener jeg spør om, stoler jeg på at informantene har forstått at det er viktig med deres meninger i forbindelse med undersøkelsen. Det er min oppfatning at det ikke er tilfelle at informantene har vurdert sine svar i forhold til roller eller makt, men har i sin oppriktighet gitt sin oppfatning uten tanke på rolle, miljø eller andre kognitive forstyrrelser.



### 3.0 Teorier

Grounded Theory er ikke fokusert på å teste hypoteser, men på å stille spørsmål og diskutere dimensjonene jeg har konstruert. Sosialiseringen i organisasjonen ser ut til å være viktig for bedriften. Kulturen rundt disse utfordringene har jeg valgt å se på som utfordringer knyttet til kulturen i bedriften. Teoriene jeg har funnet har jeg funnet hos organisasjonsteoretikere. Noen av teoriene er motivasjonsteorier og andre teorier har med grunnleggende psykologi å gjøre.

Hos de forskjellige nivåene i organisasjonen har jeg sett på **gruppeteorier** (Kaufmann og Kaufmann 2009). Er det forskjell på gruppe og individ? Har individene roller i gruppen som kan gi dem makt? Er det enkelte strategier som er mer effektive enn andre?

For å finne disse teoriene er organisasjonspsykologi og individets psykologi gode sammenligninger. Her ser man om det er forskjell på hvordan individer oppfatter og opptrer i forskjellige kulturer i organisasjonen. Prosesser blir hele tiden påvirket av individene og organisasjonen. Samspillet mellom de forskjellige gruppene i organisasjonen påvirker prosessen. Dette er noen av utfordringene i forbindelse med planlegging og implementering av strategien.

Prosessen ser jeg på som en metode for læring eller endring av adferd hos individet. Det kan ha påvirkning at det er individer i grupper med sterke rollefigurer som kjerner i kulturene. Her setter jeg gruppe opp mot individ og bruker teorier om **gruppefaktorer** og ser på **behaviorisme** hos individet (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Sosiologi er bygd opp fra individ, til gruppe, og frem til samfunnet som en helhet. Det virker som dette er det motsatte av hva organisasjonsforskning og teori handler om. Så min innfallsvinkel går fra individet. Teorier i forhold til dette er vanskelig å finne. Det meste av forskning rundt dette temaet er relatert til offentlig sektor, og mye er rettet mot helsevesenet.

Jeg velger derfor å bruke egne erfaringer og observasjoner, sammen med de nevnte referanser i teksten.

Konklusjonene jeg kom frem til var at det er store forskjeller i oppfatning (selektiv persepsjon) på resultatet av endringen. Er det mulig å velge en strategi som er effektiv? Det er en stor bedrift med liten “turnover”, eller gjennomtrekk av ansatte. Endring av kulturer ser ut til å være tidkrevende og de tre år prosjektet har pågått er sykefraværet relativt høyt, selv om det har blitt noe redusert. Med en godt innarbeidet subkultur er strategien et mulig hinder for et tilfredsstillende resultat. Forskjellen på individets oppfatning og gruppens oppfatning er stort sett lik, med noen variasjoner i de forskjellige kulturene. Strategisk og operativ ledelse har samme oppfatning av resultatet, mens det i produksjonen er enighet i at det ikke var noen effekt av endringsprosessen.

Metoden var en kvalitativ undersøkelse som var forberedt med en intervjuguide og gjennomført med intervju av et representativt utvalg i bedriften. Analyse og koding ble foretatt med teorier om organisasjonskultur og individ i organisasjoner.

### **3.1 Forståelse og forankring**

Med forankring mener jeg det å få flest mulig til å forstå et budskap. Dette mener jeg er kjernen i en hver organisasjon. En prosess om å gjøre ting fornuftige, **process of sencemaking** (Weick, Sutcliffe og Obstfeld 2005) for alle i organisasjonen. Individene blir sosialisert i kulturer og er en kontinuerlig prosess. Det stadige fokus på endringer kan gjøre organisasjonen endringstrøtt og vegrende ovenfor nye endringer. Det er lite vilje i enkelte kulturer til å endre, selv om det er flere motivasjon/hygiene faktorer (Jacobsen og Thorsvik 2010) som tilfredsstilles. Dette kan gjøre at valg av strategi er viktigere for å få en reaksjon på behovet for endring. Jeg tenker da på rammer i forhold til prosesser i organisasjoner (Bolman og Deal 2009) hvor man har forskjellige strategier. Det kan være større effekt av den strukturelle-rammen til gjennomføring av denne typen endring enn å bruke HR-ramme, som krever inkludering og er tidkrevende.

Om en organisasjon skal ha legitimitet og trekke i samme retning må det legges strategier og planer. Viktigheten av at alle har samme oppfatning av hva som er bedriftens ønskede mål avhenger av at man har lik forståelse av mål (Kaufmann og Kaufmann 2009) og visjoner (Erlieen 2012). Endringer som dette kan sees på som nødvendige, og kan gi et signal om nødvendigheten av endring. I en så stor organisasjon vil det være mange å ta hensyn til, og det kan være et hinder for et positivt resultat. Nødvendigheten av medvirkning ser jeg på som mindre viktig enn å få ned sykefraværet. Selv om det kan gi motivasjon og øke kompetanse kan det gjøres på flere måter parallelt, eller i en annen periode.

Målet for endringen er å endre holdninger i kulturen vedrørende sykefraværet. utfordringen er å forankre dette i hele bedriften. Samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har vært viktig i prosessen. Bedriften har lagt opp til en lik fordeling av roller i prosjektet og viser med dette at de er interesserte i en fornuftig maktfordeling i gruppene. Det er vanskelig å påvise hvilken type makt man fordeler. Det er ingen belønning ut i gruppene, sett bort fra egenutviklingen til hvert enkelt individ.

Resultatet av prosjektet har som sagt flere dimensjoner. Ledelsen kan benytte seg av observasjoner og erfaringer av individene i gruppene, for videre strategi i forhold til kompetanseutvikling. Det er både positive og negative sider ved det. De positive sidene er at ledelsen kan velge kandidater til lederroller. Rekruttering og kompetanseutvikling er kostbart. Egenrekruttering kan redusere usikkerheten om feilrekruttering. Muligheten for å bli for fokusert på å rekruttere likhet i organisasjonen er en fallgrube her. Med for mange like ledere kan det bli lite dynamikk og for lite konflikt til å komme seg videre. Dette er også noe som ble nevnt i intervjuene.

For individene i gruppene er det egeninnsats som gir best resultat. Det å medvirke i prosjektet, og føle seg «sett», er en motivasjon som kan løfte mange. I grupper kan de også være “gratispassasjerer”, som ikke har noen utbytte av å være med. De bidrar ikke til å løse de interne utfordringene i prosjektet, og forankringen kan da bli vanskelig i hele organisasjonen.

### **3.2 Sosialisering og kultur**

Bedriften har egen rekruttering, og de benytter seg ikke av rekrutteringsbyrå i stillingsansettelse. De benytter noe forsterkning av produksjonen gjennom rekrutteringsbyrå. Bruk av vikarer er nyttig i erfaringene de trekker av korte engasjement. Vikarer som viser gode egenskaper vil få en god referanse og muligheter til å få stillinger som eventuelt blir ledige i senere tid. Dette gjør det litt enklere å ansette individer, og de tidligere vikarene er allerede inne i sosialiseringprosessen til bedriften.

Sosialisering i bedriften går ut på å bli kjent med kulturen i bedriften, på lik linje med hvilke arbeidsoppgaver de enkelte skal utføre. I bedriften rekrutteres ledelsen på to måter; Den ene måten er å benytte seg av ansatte som viser engasjement. Den andre måten er eksterne personer som blir ansatt av bedriften. Begge metodene styres av bedriften selv. Jeg ser ikke på noen sammenheng i slike forhold, selv om noen av lederne påpekte dette som en utfordring i forhold til dynamikk. Det ble også nevnt at det er mye av den samme adferd hos ledere, da det er en overvekt av internrekruttering innad i bedriften.

### **3.3 Motstand til endring**

I en prosess kan det være motstand til endring, og det kan komme av flere årsaker. Det kan være maktpartier i organisasjonen som kjemper mot hverandre. Noen kan ha forskjellige agendaer som ikke har samme intensjon som den strategi som er bestemt. Det kan også være personer i bedriften som har en uformell makt, og som ikke er enig eller ser noen nødvendighet med endringen. Subkulturer kan stoppe endringen helt hvis individene i disse gruppene er "endringstrøtte". Ved en organisasjon er det stadig endringer for at organisasjonen skal kunne utvikle seg og tilpasse seg markedet. Det kan være størrelsen på organisasjonen som gjør endringer tunge å gjennomføre. Alderen på organisasjonen (organisasjonens livssyklus) kan også være en faktor som bestemmer resultatet og måloppnåelse i forhold til endringsprosesser.

Endringer kan også være vanskelige for kulturer å akseptere. Ikke bare for en spesiell gruppe som har en bestemt overbevisning, men også for mennesker som sympatiserer med standpunkt. Eksempler på dette kan være implementering av de som har det vanskelig eller møter motstand og utfordringer i samfunnet. Dette kan eksempelvis være personer med homoseksuell legning, tidligere straffedømte, personer med funksjonshemninger eller fobier, og mennesker med en annen kulturell eller etnisk bakgrunn.

Bedriften er i kontinuerlig endring, og det er lagt en strategi som har en åpenhet i prosjektene. Dette spesielle endringsprosjektet har en inkludering og maktfordeling som de ansatte har hatt stor fordel av. De ansatte er med i prosjektet som deltagere i grupper, og kan nyte godt av å kunne påvirke. Ledelsen deler ansvaret og implementeringen kan nyte godt av dette.

### **3.4 Oppfatninger av omgivelser for de ansatte**

De ansatte kan ha forskjellige oppfatninger av omgivelser (Kottler 2005). Omgivelser er alt fra kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter til politikere, kommuner osv. Ansatte kan være lite reflektert over dette og ha fokus på hva de oppfatter som omgivelser. I organisasjoner kan det være stor motstand til endringer, og de ansatte kan ytre dette i media eller på sosiale medier, som de ikke tenker over konsekvensen av.

I denne bedriften er det en klar linje på hvordan de ansatte skal opptre på slike fora, og et overtramp kan føre til alvorlige konsekvenser, i verste fall oppsigelse. Effekten av denne strategien er stor, og slike ytringer er ikke akseptert innad i bedriften. Det er mulig dette er grunnen til at det er en åpenhet innad i bedriften. Elementer med støy på sosiale medier er borte, og man kan lufte hva man ønsker i medarbeidersamtaler og på andre møteplasser i bedriften.

Synet på omgivelsene i bedriften er delt. Den strategiske ledelsen er klar over de fleste elementer i omgivelsene og har stort fokus på konkurrenter og kunder. De er klar over

påvirkning i forhold til lovgivende politikere og har markert sine verdier i politiske fora. For den operative kjernen med ledere og produksjon er nok kunnskapen om omgivelsene noe mindre. Deres fokus går til konkurrenter, lokale aktører og kunder.

#### **4.0 Funn og datapresentasjon**

I kvalitativ metode er det viktig å være ærlig på hvem man er, og hvilke erfaringer man har. Dette er empiri og er data av virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Empiri betyr *forsøk* eller *prøve*. Jeg har samlet data og forøkt å finne en sammenheng eller en forskjell i kulturer.

Empiri er en type teori som er erfaringsbasert. Mine erfaringer gjennom 30 år i yrkesaktivt liv har gitt meg en god ballast og et godt utgangspunkt for å forstå og tolke data. Jeg har i min tid som yrkesaktiv “sittet på begge sider av bordet”. I en 10 års periode har jeg vært tillitsvalgt på forskjellige plan. Dette var i en periode hvor man omorganiserte og endret i et relativt høyt tempo. Store endringer ble gjennomført, og jeg var med i forskjellige prosjekter som representant for de ansatte. Mine erfaringer med både ledelse og produksjon gir to dimensjoner. Ledelsen var ambisiøs og ville sette fotavtrykk. Med det mener jeg at de ville endre organisasjonen på sin egen måte og i sitt tempo. Dette var stort sett unge fremadstormende mennesker, som hadde fokus på inntjening og effektivisering, uten å se på de sosiale elementene i organisasjonen.

Regionale ledergrupper hadde møter en gang i måneden hvor alle skulle komme med forslag til endring. I følge tidligere ledere i gruppen gikk det ut over kvaliteten og seriøsiteten til endringer generelt i organisasjonen. For de ansatte i operativ ledelse og produksjonen ellers ble det en subkultur, og oppfatningen av endringer ble negativ. Som operativ leder var det vanskelig å forsvare strategi i endring, og det ble ofte lite engasjement og vanskelig å forankre verdier i endringen. Som tillitsvalgt ble det ofte hoderisting og fortvilelse over hvor lite gjennomtenkt endringene ble. Rollene mine i organisasjonen ga meg et perspektiv på forskjellige kulturelle forskjeller.

Kulturen til strategisk ledelse var proaktiv, men lite reflektert. Det var mulig at kompetanse manglet. Kulturen til produktiv kjerne var mer ambivalent. Forståelse av endringene og nødvendigheten av den ble ofte fraværende.

Organisasjonen som jeg har sett nærmere på er lik den jeg tidligere har vært ansatt i. Metoden for endringer er lik i begge organisasjoner, men selve strategien er noe ulik. Strategien i dagens organisasjon prøver å inkludere ansatte. Det er mulig det var tilfellet i organisasjonen jeg jobbet i tidligere, men den hadde en annen struktur og var mer en “maskinbyråkrati modell” (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Selv om det er snakk om en tidsforskjell på rundt 15 år ser jeg store likheter i bedriftene. Individets adferd og den subkultur som finnes i dagens organisasjon er lik den jeg jobbet i.

Kommunikasjonen av endringen ser generelt ut til å ha et fast mønster hvor man velger «minste motstands vei». Med det mener jeg at man tar hensyn til de som roper høyest og er sintest, og ikke nødvendigvis den som har rett eller som argumenterer på en forsiktig måte. Den kognitive oppfatning og sosialisering kan ha gjort dette til en subkultur.

Teorier om individets oppfatning og adferd i organisasjonen kan vise at subkultur er dominerende. Rolle og makt kan være avgjørende for hvor effektiv kommunikasjonen er i bedriften eller organisasjonen (Jacobsen 2004). Her kan lederstil være avgjørende for en god implementering av endringen. Endringsledelse med fokus på språk og symbolske handlinger mot en lederstil som er mer rettet mot støtte og inspirasjon.

Bedriften jeg har undersøkt endringen hos har en annen lederstil i endringsprosessen enn den jeg har erfaringer fra. Den er inkluderende, og de ansatte blir tatt med i prosesser og har fått roller i prosjektet som virker ansvarsfulle. Dermed får de ansatte en følelse av å være med å bestemme. Med denne type strategi virker det som om det er et lettere klima mellom de ansatte og ledelsen.

## 5.0 Intervjuene

Første delen spørsmål 2.1-2.5 (Vedlegg 1) av intervjuet handlet om hvordan individene så på bedriften (selektiv persepsjon). I denne undersøkelsen har alle informanter en god oppfatning av bedriften. Spørsmål om hvordan informantene ser på bedriftens organisering gir en liten pekepinn på hvor godt sosialiserte de er, og hva de mener om bedriften (internt omdømme).

Den andre delen av intervjuene spørsmål 3.1-3.7 (vedlegg 1) dreide seg om endringsprosjektet "HEI". Hvordan informantene oppfattet prosjektet og hvordan det var kommunisert, er interessant i forhold til implementering, og kan vise forskjeller som stammer fra kultur/subkultur eller makt og posisjon.

Den tredje delen av intervjuene gikk på omdømmet og omgivelsene 4.1-4.4 (vedlegg 1). En generell oppfatning av bedriften, sett fra hva informantene tror er riktig. Dette ga en mulighet til å se om det kunne være avvik i oppfatning i forhold til kultur, utdanning eller roller i organisasjonen.

### 5.1 Fase 1 i intervjuene:

Interne, forankrede verdier handler om sosialisering (uformell læring). Hvordan synet på egen organisasjon er, kan komme av erfaringer fra tidligere arbeidsplasser samlet med de erfaringer man har fra men begynner i en ny organisasjon. Her kan organisasjonen spille på **kognitive forventninger** (Kaufmann og Kaufmann 2009) og øke muligheter for påvirkning. I denne organisasjonen kan det tyde på at dette er en metode som blir benyttet med suksess. De fleste har et godt bilde av organisasjonen.

Problemstillingen er i utgangspunktet kommunikasjon i endringsprosess og hvordan informantene forstår forskjellige sider ved endringen.



For å vite litt mer om hvordan verdier og mål blir oppfattet i organisasjonen går jeg først løs på individets meninger uten å se på relasjoner til selve endringen, men konsentrerer meg om å finne faktorer som kan endre synet på bruk av teorier.

### **5.1.1 Spørsmål: *Hva er din oppfatning av bedriften?***

På dette spørsmålet var svaret det unisont positivt, det virket som om alle hadde en stolthet ved å jobbe i bedriften. Den strategi som er valgt for å forankre verdier ser ut til å ha fungert. Ledelsen hadde noen utfordringer i forhold til kommunikasjonen internt. Noen prosedyrer har enkelte avvik. Selv om dette er en negativ faktor er alle enige om at det er en god bedrift å jobbe i. Den grunnleggende strategi for kommunikasjon i bedriften er åpenhet og ærlighet, og det virker som dette har vært en strategi over lang tid. En forankring som dette kan forklares med *slange-modellen* (Løwendahl og Wenstrøp 2012 s 62). Det har vært et fokus og viser at det er gode møtearenaer for kommunikasjon og “takhøyden” er relativ stor.

*“Synes det er en bra bedrift og er fornøyd med det meste. Veldig bra arbeidsplass”.*

(Produksjonsarbeider)

Dette viser at det er en felles forståelse for organisasjonens strategi, som er godtatt av alle ledd, og det kan virke som om det er en god harmoni i bedriften. Senere vil vi se nyanser i kulturene og vi ser en subkultur, men internt er det en felles forståelse for at det er en solid og god bedrift.

### **5.1.2 Spørsmål: *Hvordan fungerer samarbeidet med kollegaer?***

Her var det noe mer uenigheter. Den horisontale kommunikasjonen var alle fornøyd med. Det var større en større del av informantene som mente de var store utfordringer i forhold til horisontal kommunikasjon. Det virker som alle vet hvor kommunikasjonen ikke fungerer, noe

jeg kaller et avvik. Det virket som det ikke var fokus i prosjektet. Noen av informantene kunne overse avvikene, mens andre ville løse de og mente det var til hinder for effektiv drift. Dynamikken i samarbeidet kunne bedres.

*“Oss kollegaer i mellom veldig bra. Kommunikasjonen mellom produksjon og ledere stopper.”* (produksjonsmedarbeider).

*“Høy kontinuitet bidrar til at ting er satt.”* (leder)

Det var korte veier mellom ledelse og operativ kjerne og som nevnt tidligere en relativ flat struktur. Det er en god tone i hele organisasjonen og korte veier. Det er lett å komme i kontakt med andre ledd og “lufter” sine frustrasjoner. Selv om det virket som kommunikasjonen var tilfredsstillende, var det frustrasjonen av at det ble snakk uten reaksjon.

### **5.1.3 Spørsmål: *Hva synes du om organiseringen av arbeid i bedriften?***

Det var enighet om at det var en positiv struktur i bedriften, selv om noen mente det var en *pyramideformet* type organisasjon var det ikke negative utsagn i forhold til det. Alle var positive til den eksisterende strukturen, men det kan virke som det er liten kunnskap om andre organisasjonsformer. Alle oppgaver var fylt, alle viste sine roller og hva de skulle gjøre til en hver tid. Noen utfordringer i forhold til informasjon av forskjellig karakter i produksjonen.

### **5.1.4 Spørsmål: *Er det lagt til rette for utvikling i bedriften?***

Her var det flere syn på hva som var realiteten. De som mente det ikke var muligheter, svarte kort på dette spørsmålet. Selv om det var mulig å bruke tid på flere kurs og kompetanseheving for individene, var det ikke sett på som utvikling.

På grunn av metoden jeg samlet data kunne jeg ikke lede svarene. Så jeg prøvde å forklare hva jeg mente med spørsmålet.

*“Nei. Skjønner ikke hva det skulle være. Ikke der jeg jobber.”*

(produksjonsarbeider)

*“Jo det vil jeg si det er. Du har muligheter til å søke permisjon og utdanne deg.”* (leder)

Noen av dem var litt usikre på hva jeg mente med utvikling, hadde egne erfaringer med utvikling og ble klar over det etter dette spørsmålet. De som var sikre på utviklingen forklarte hvilke muligheter som bedriften ga de ansatte. Det var muligheter for utvikling i prosjekter i konsernet, og det var lagt opp til at alle som ønsket kunne ta fagbrev og kompetansebevis gjennom bedriften.

### **5.1.5 Sammendrag av internt omdømme**

Felles oppfatning av bedriften var positivt. Alle informantene var enig om at det var en positiv bedrift med ryddig struktur. Forskjellen lå i oppfatningen av hvilke muligheter som bedriften hadde til kompetansetiltak. Kommunikasjonen var også oppfattet som litt problematisk og i denne fasen virket det som om noen av informantene ble litt tilbakeholdene og nervøse. Selv om de var det var det ingen tegn på at de ikke sa det de mente.

### **5.2 Fase 2 i intervjuene:**

Denne fasen i intervjuene forsøkte jeg å få vite litt mer om implementeringen og hvordan informantene oppfattet endringsprosessen. Fokus i samtalene var fortsatt hva informantene selv opplevde. Teorier om individets oppfatning i grupper er viktige og kan sammenlignes med individets oppfatning utenfor gruppen.

### **5.2.1 Spørsmål: Kan du fortelle meg hvordan du oppfatter “hei” prosjektet?**

Alle hadde hørt om prosjektet. En av de intervjuede hadde ikke kunnskap om prosjektet, og kunne ikke svare på mine spørsmål om det. De andre hadde oppfattet prosjektet som et tiltak for å øke nærvær. Selve prosjektet var et samarbeid og det var tre stykker som nevnte dette.

Kommunikasjonen var basert på felles løsninger og makt i prosjektet, og dette var de som viste om prosjektet klar over. De var satt i forskjellige grupper med forskjellige oppgaver og alle oppfattet dette som psykososialt positivt. Inkluderende var en felles oppfatning. To av informantene nevnte *empati* som et viktig punkt i selve prosjektet. Det å ha medfølelse og omtanke for sine kolleger, kan oppfattes som nærvær.

*Sitat: «Tiltak for mindre sykefravær. Mer sosialt og Trening og ..... Ja. Kanskje mer omtanke for hverandre.» (produksjonsarbeider)*

Her viser informantene at de har forstått hva endringsprosjektet handler om. Dette ser jeg på som at det har vært en vellykket del i kommunikasjonen. Forankringen av fokus i endringen er kjent i hele organisasjonen.

### **5.2.2 Spørsmål: Har prosjektet noe med deg å gjøre? I så fall hva?**

Her var de fem som var kjent med prosjektet enige om at det var deres arbeidsdag det handlet om. Implementeringen av prosjektet var en mulig suksess. Alle fem oppfattet det som de var deltagende i prosjektet, og var positive til dette. Den enkleste formen for kommunikasjon var fokus, og bare det å si *HEI* hver gang man traff hverandre ga en positiv effekt.

*“Og hvis man ikke er sikker så sier man hei en gang til. Det er bedre å si hei en gang for mye enn en gang for lite.” (produksjonsarbeider) “Bare det å bli møtt med en hei er i en trivselssammenheng viktig.” (leder)*

Det psykososiale miljøet var bedret og kommunikasjonen var lettere mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, etter at «HEI-prosjektet» ble gjennomført. Det bekrefter tidligere nevnte utsagn som “stor takhøyde” og gode møteplasser. Kommunikasjonen i dette prosjektet har gitt alle samme oppfatning av verdiene og forutsetning for endring er til stedet.

### **5.2.3 Spørsmål: *Har du noen mening om prosjektet er negativt eller positivt?***

Først i samtalen med informantene var de fem som var involvert positive og snakket om de sidene som hadde hatt en påvirkning. Etter at informantene selv resonert rundt prosjektet kom det frem at det var noen konflikter som hadde hatt en positiv virkning på prosjektet. Dette var en **intragruppekonflikt** (Hjertø 2013) som jeg oppfatter som en **kognitiv sakskonflikt** (Hjertø 2013). Løsningen på denne konflikten ga et positivt resultat og kan sees på som en læring i prosessen. Informantene som hadde vært involvert i konflikten så på den som en personkonflikt og maktspill. Tre av informantene nevnte denne konflikten og var tilhørere eller deltagende i situasjonen. Dette var i prosjekteringsfasen og noen endringer ble gjennomført. Resultatet var en forbedret kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Dette var konklusjonen fra de tre som var mer eller mindre involvert i situasjonen.

*“Det har vært litt skjær i sjøen.”* (leder)

*“Dette var i starten av prosjektet. Maktforskyvning. Ledelsen la seg flat og innrømte sine feil.”* (produksjonsarbeider)

Her var det to forskjellige oppfatninger av konflikten, men slik jeg ser det var det som nevnt en konflikt som handlet om sak og ikke person. Løsningen på konflikten var meget positiv i gruppesammenheng. Konflikten påvirkning av målet om redusert sykefravær har jeg ingen data som kan bekrefte. Informantene var fornøyd med den valgte strategi.

## 5.2.4 Sammendrag av prosjektet

Informantene var positive og hadde tilhørighet til prosjektet. En av informantene følte seg ikke som deltager, men hadde noe kunnskap om innholdet i prosjektet. Informantene var enige om at det var egeninnsats som ga resultat i prosjektet. Den målbare effekten var det uenighet om. Selv om bedriften har nådd sine mål i perioden er det noen av informantene som mener dette ikke har sammenheng med prosjektet. Det viser at det er en sterk subkultur. Det var også her tegn på at sosialiseringprosessen i bedriften er god.

## 5.3 Fase 3 i intervjuet:

Tredje delen av samtalen dreide seg om hvordan de ansatte trodde organisasjonens omdømme var. Ønske var å se om det var noen forskjell på hvordan de forskjellige informantene oppfattet omgivelser og hva de mente var viktig for bedriften. Bedriften er engasjert i forskjellige tiltak i nærområdet og har et fokus på miljø. Et fokus i forhold til **den tredelte bunnlinje** (Carson og Kosberg 2003 s 179) som blant annet har med bedriftens samfunnsengasjement

### 5.3.1 Spørsmål: *Hvordan opplever du bedriftens omdømme?*

Informantene har samme oppfatning av bedriftens omdømme. Det var en positiv, men litt nøytral profilering, og det engasjementet de hadde i nærmiljøet var ikke omtalt i media. De fleste som hadde hørt om organisasjonen var kunder og bekjente av ansatte. Alle informantene var positive til profileringen på kjøretøy. Bedriften har to profiler i Norsk idrettsliv de sponser. Det var også stolthet hos alle informanter for dette tiltaket. En av informantene oppfattet lønn som en positiv faktor i omdømmet til bedriften. Dette er en sterk motivasjon for å søke seg til bedriften. En annen informant mente det var litt negativt i forhold til effektiviteten i bedriftens tjenester. Noe avvik i forhold til leveranser kunne skade

omdømmet. Profilering av biler var den ene faktoren som alle hadde lik oppfatning av og ønsket å fremheve som positiv.

*“Kun lokale mennesker som kjenner til bedriften.”* (produksjonsarbeider)

Det var liten usikkerhet om omdømme til bedriften. De fleste informantene var enige om at bedriften ikke var så synlig i omgivelsene. Selv om konkurrenter og kunder viste om bedriften var fellesnevner at de ikke var så synlige som de kanskje kunne ønske. Om det er en strategi som bedriften hadde, eller det er konsernet som har lagt føringer for omdømmebygging, var ikke tema i samtalen. En felles oppfatning var at de bidro til lokalsamfunnet ved forskjellige tiltak.

### **5.3.2 Spørsmål: *Hva mener du om bedriftens måte å vise seg i media?***

Noen hadde her oppfatning at de ikke var i media i det hele tatt. En av de intervjuede mente de var i media kun ved negative hendelser. De andre mente det var en lav profil og at de var lite i media. En mente det var lokalpresse som var ute etter å finne negative ting og snudde ryggen til de positive tiltak som bedriften gjennomførte. Det største fokuset jeg fikk under samtalen var engasjementet bedriften hadde for miljøet og hvilke tiltak og premiering dette hadde gitt. En informant nevnte verbal ros de har mottatt av statsministeren for sitt engasjement for miljøet.

### **5.3.3 Spørsmål: *Bruker bedriften ansatte i markedsføring?***

Det var et spørsmål som ble tolket forskjellig av informantene. Noen begrenset markedsføring til kundekontakt.

Bedriften har egen markedsavdeling og det er lite aktivitet i forhold til tiltak rettet direkte mot kunder. Markedsføring har fire P-er som de jobber etter (Kotler 2003 s. 17) hvor jeg trekker frem *påvirkning* som et viktig element.

*“Vært med og heiet på NM.”* (produksjonsarbeider).

*«Vi har en egen markedsavdeling som tar seg av det.»* (leder)

Med dette i bakhodet ser jeg at de fleste blir brukt i markedsføringen, men er ikke klar over det selv. De fleste har deltatt på arrangement som publikum med profilerte antrekk og egne flagg, vimpler eller annet som viser bedriftens logo. To av informantene svarte at de ikke hadde deltatt på noe markedsføringstiltak før jeg forklarte hva jeg mente med spørsmålet. Den ene mente det kun var det markedsavdelingen foretok seg som var markedsføring. En informant hadde deltatt i tiltak rettet direkte mot kunder.

#### **5.3.4 Sammendrag av eksternt omdømme**

Omdømme og omdømmebygging er med i den interne sosialiseringprosessen og bedriften er aktiv i forhold til dette. Kunnskapen om markedsføring ligger på konsernnivå og bedriften har kun noen få prosjekter som går på omdømmebygging i omgivelsene. Begrepet markedsføring (Kotler 2010) har ikke informantene stor kunnskap om. Når det er sagt ser det ut til at det er en strategi som er implementert i bedriften og brukes som en del av sosialiseringprosessen.

Alle informantene har vært med på å profilere bedriften på forskjellige arrangementer, uten å tenke over at dette er markedsføring. Tiltakene har medført en positiv omtale fra de ansatte til lokalmiljøet. Noen av informantene virket sikrere i siste delen av intervjuene, og kom med flere data enn jeg hadde forberedt meg på. Dette er data jeg har holdt utenfor studiet.



## 6.0 Analyse

I dette kapitlet tar jeg for meg de tre dimensjonene jeg mener har betydning for å se på hva individene oppfatter (selektiv persepsjon) i forskjellige “settinger”. Informantene har forskjellige kulturer og forskjellig utdanningsbakgrunn, som kan være signifikante i forhold til refleksjoner rundt de dimensjonene jeg har samlet data fra. Selv om dette skulle være tilfellet ønsker jeg å forenkle virkeligheten og ser bort fra sosiale forskjeller. Det jeg fokuserer på i kondenseringen er posisjoner i organisasjonen og jeg ser også på forskjellen i kulturen.

Informantene var et representativt utvalg som var sosialisert i bedriften og hadde hatt stilling over tid. Ingen av informantene hadde vært i organisasjonen kortere enn 1-ett år. Dette ga meg trygghet i at de var sosialisert på det nivået de representerte i bedriften.

### 6.1 Internt omdømme

Dimensjon jeg kaller *internt omdømme* fant jeg likhet i oppfatning. Det var ingen forskjell i kultur, kjønn, stilling eller utdanning. Informantene hadde en *selektiv persepsjon* og mente det var kun positivt omdømme internt i bedriften. Både representanter for ledelsen og representanter fra de ansatte påpekte noe avvik i kommunikasjonen i enkelte ledd. Dette viser at det er en kontinuerlig prosess med sosialisering, og som det blir påpekt i noen intervjuer, at det er en strategi om åpenhet er fokus. Ledelsesfilosofien i organisasjonene er en HR tilnærming (Bolman & Deal 2009) med strategi på medvirkning fra de ansatte.

De ansatte føler de har makt til å påvirke og blir tilegnet roller som motiverer. Følelsen av å “eie” prosjektet har betydning for resultatet (Hjertø 2013).

Eierskapet gir en uformell forpliktelse om å gjennomføre implementeringen.

| 1. Dimensjon           | Bedriftens omdømme                       | Sitater:   | Hva er årsaker til                         |
|------------------------|--|--|--|
| <b>Internt omdømme</b> | - God arbeidsplass<br>- Gode lønnsvilkår | <i>felles forståelse. Medarbeidertilfredshet undersøkelse som er anonym, der det er over 30 utsagn som blir analysert mot avdeling, ledere og selskap i konsernet. (leder)</i> | - En god strategi over lang tid.<br>(3 år) |

Tabellen viser hvordan de ansatte ser på bedriften og noen utsagn som kan bekrefte hvor god sosialiseringen er i bedriften.

## 6.2 Intern oppfatning av eksternt omdømme

Meningen med å se på hvordan informantene mener bedriften ser ut fra et annet perspektiv, er å finne ut om det er forskjell i kulturene, eller om det er likheter som kan sammenlignes med sosialisering og strategiske valg i organisasjonen. Det jeg ser på er markedsføringsstrategi og hva informantene mener om bedriftens "rykte". Det ble tidlig en klar tendens at de ansatte var stolte av bedriften og dens samfunnsengasjement. Bedriften har engasjert seg i lokale saker som kultur og utdanning i kommunen, og bidrar i et hjelpesenter for vanskeligstilte. Deres fokus på miljøet er også noe de fleste informantene mente det var viktig å gi uttrykk for. Dette viser en lojalitet til bedriftens strategiske valg og verdiforankring. Organisasjonsfaget betegner dette som en av de tre bunnlinjene hvor fokus er på samfunnsengasjement. Delaktighet i lokalmiljø og sterkt fokus på å være miljøvennlig er strategien. Gevinsten er en legitimitet i offentligheten.

| <b>2. Dimensjon</b>     | <b>Bedriftens omdømme</b>   | <b>Sitater</b>   | <b>Er årsaken til</b>   |
|-------------------------|---|--|---|
| <b>Eksternt omdømme</b> | -Synlig profilering på kjøretøy<br>- Lite fokus på profilering internt<br>- Gode rollemodeller som “sponsor profiler” | <i>Det er positivt omdømme av bedriften (leder)</i><br><i>Vi hadde fått gode tilbakemeldinger av statsminister Solberg. (Produksjonsmedarbeider)</i><br><i>Vi er ikke glad i å si hva vi sponser, men vi er glad for å sponse. (leder)</i> | - Lite deltagelse i media<br>- Gode tiltak i forhold til miljø<br>- Liten effekt av lokalpresse |

Tabellen viser her en sammenheng mellom kulturene i organisasjonen. De er enige i at det er lav profilering. De nevner også at bedriften liker anonymitet og ikke gjør noe ekstra for å fremheve seg i media. De bygger verdier og bidrar lokalt. Internt er det stolthet og det virker som det er viktig.

### **6.3 Hvordan oppfattes endringsprosessen “HEI”?**

Forsøket med implementering av prosjektet har som mål å redusere sykefraværet. Informantene oppfattet prosjektet som det var beskrevet, en endring av adferden som ga et høyt sykefravær. Her var forskjellen tydelig i forhold til hva informantene mente var årsak til resultatet. Ledelsen mente nedgangen i sykefravær var et direkte resultat av prosjektet. De ansatte som arbeidet i produksjonen var overbevist om at prosjektet ikke hadde noe med resultatet å gjøre. Fokuset i undersøkelsen er ikke om resultatet av prosjektet har ført til nedgang i sykefraværet eller ikke. Min tilnærming er hva kultur har å si på kommunikasjonen i endringsprosessen. Selv om implementering av tidligere endringer har gitt resultater er det interessante hvordan kulturen har påvirket sosialiseringprosessen i endringen. Inkludering og tidligere prosjekter har ikke effekt i forhold dette prosjektet. Informantene fra produksjonen mener at det ikke er sammenheng mellom nedgang i sykefravær og prosjektet, og har ikke reflektert over hva som er grunnen for resultatet.

| 3. Dimensjon | Bedriftens omdømme   | Sitater   | Er årsaken til   |
|--------------|--|---|--|
| “HEI”        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lite kjent eksternt</li> <li>-Godt kjent internt</li> <li>- Stor deltagelse</li> <li>- Stor forskjell på oppfatning av prosjektet</li> </ul> | <p><i>Ledelsen ønsker å sette det i sammenheng men personlig ser jeg ingen sammenheng der.</i></p> <p>(Produksjonsarbeider)</p> <p><i>Det har faktisk fått gå over noen år og det er tatt tid til å skape resultat. (Leder)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Subkulturer</li> <li>forhindrer sosialisering, felles forståelse</li> <li>- Ikke deltagende</li> </ul> |

## **7.0 FORANKRING AV HEIPROSJEKTET**

Jeg ser på dette prosjektet fordi den interne og eksterne omdømmebygging har mindre betydning for strategien i prosesser enn selve HEI- prosjektet. Forankringen av Hei-prosjektet er gjennomført med en HR-ramme tilpasset strategi. Prosessen har gitt medarbeidere i organisasjonen mulighet til reel påvirkning, og alle medarbeidere har deltatt med roller og makt på lik linje. Det har vært en lik fordeling av makt. Kommunikasjonen har foregått fra prosjektledelsen til oppnevnte grupper i hele prosjektets levetid. Prosjektet har hatt en lang varighet og det er gode forutsetninger for et godt resultat.

Endring av subkulturen er vanskelig å si noe om, men en informant hadde en sterk mening om at det ikke var noen endring og prosjektet ikke hadde påvirkning. Hvis man ser todelt på dette med sosialisering som eksisterer og den åpne og nære kontakten de forskjellige kulturene har, kan man forsvare dette standpunkt. Som vist i tabeller ovenfor ser vi at det er en enighet om organisasjonens omdømme i både organisasjonskulturen og eventuelle subkulturer. Ser vi på prosjektet er det en klar forskjell i oppfatning av resultatet av prosjektet. Produksjonen mener det ikke er noen sammenheng med lavere sykefravær og prosjektet, mens ledelsen har en klar mening om at det er en suksess på flere måter.

### **7.1 Anbefalinger og konklusjoner.**

I kommunikasjon og strategi for gjennomføring og implementering av endringsprosessen har jeg sett på teorier om lederstiler og endringsstrategier. Jeg ønsker å trekke frem fortolkningsramme og utfordre dagens HR-strategi hos bedriften. Mine forslag kommer i tabellen nedenfor og er et resultat av hva dataen forteller meg. I samtaler med forskjellige nivåer i flere bedrifter har jeg kommet frem til at det er en liten dreining av oppfatning av bruk av strategi i forhold til endring. Det er ikke lenger unison enighet om at alt skal gjøres på en måte. Det er flere av lederne jeg har snakket med som gir uttrykk for at det er for mye fokus på medvirkning og at dette ikke gir tilfredsstillende resultater. Det er mulig dette er en frustrasjon de sliter med og at det er ledere i store organisasjoner. Mine anbefalinger er basert

på resultat fra empiri og datainnsamling uten referanser. Det vil si det er i den ytterste skalaen av “myke” data (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). Påliteligheten kan være liten men jeg trekker det frem som en utfordring av paradigme i kommunikasjonsteorier.

I et prosjekt som er omfattende og inkluderende, slik som Hei- prosjektet var, er det grunn til å trekke konklusjon. Den konklusjonen som jeg vil trekke frem er at det ikke er en endring av adferd i sykefraværet. Bedriften følger generelle variasjoner og kulturen er den samme. Endring i subkultur er fraværende og sykefraværet kan avhenge av andre faktorer. Data om dette har jeg ikke samlet inn og jeg kan derfor ikke jeg kan ikke bekrefte denne påstanden.

Kommunikasjonen er en liten utfordring i bedriften. Dette er noe alle i organisasjonen er klar over, og det ser ikke ut som det er satt i gang noen tiltak som løser utfordringene. Forslaget er en hybrid mellom HR- og strukturell ramme.

## **7.2 Kommunikasjonen**

Kommunikasjonen i bedriften er som tidligere nevnt åpen. Det er stor takhøyde og alle kan komme med sine ytringer på både formelle og uformelle møteplasser. Det er en kultur for å akseptere alle typer kommunikasjon innad i bedriften mens det er et strengt regime i forhold til uttalelser i det offentlige rom. Ytringer som kan skade bedriften blir ikke akseptert og kan føre til avskjedigelse.

Kommunikasjonen i prosjektet har også vært åpen, og man kan bidra med det man ønsker. Her har kontinuitet vært et sentralt fokus. Prosjektet har hatt faste møter og muligheter for god informasjonsflyt har vært til stede. Selve endringen av sykefraværet er ikke fokusert eller kommunisert. Endringen har gått på å skape en verdi som de kaller nærvær. De som har vært engasjert i prosjektgruppene er fornøyd med prosjektet og synes det har vært et positivt tiltak.

## 8.0 Konklusjon

I problemstillingen stilte jeg spørsmål ved hvordan individet oppfattet hvordan kommunikasjonen var i bedriften, med fokus på omdømme og endringsprosessen prøver jeg å vise kulturelle forskjeller. Det mener jeg jeg har klart. Det er forskjell på de formelle/uformelle sosialiseringssesene og et endringsprosjekt. Informantene hadde lik oppfatning av sosialiserte verdier. Ved en endring var det ulikhet i oppfatningen. Dette viser jeg ved å sette dimensjonene i en tabell som vist nedenfor. Dette er en hel tabell som er satt sammen med de tabellene over. Det kan se ut som det er liten sammenheng med sosialiseringssesene og endringsprosessen. Det er mulig det har med faktoren som heter subkultur. Selv om prosjektene er like i utgangspunktet med en HR tilnærming som fokusere på det menneskelige, er resultatet ikke det samme. Tabellen viser at det er god sosialisering som gjør hele bedriften like stolt samme hvilke nivå du er på. Mens endringsprosjektet er det ikke enighet om resultat. De ansatte er ikke like stolte av “Hei-prosjektet”, selv om de mener det er et godt tiltak.

| <b>Mine 3 dimensjoner:</b> | <b>Bedriftens omdømme</b>   | <b>Hva er årsaker til</b>   | <b>Forslag til endring</b>                                      |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Internt omdømme</b>     | - God arbeidsplass<br>- Gode lønnsvilkår  | - En god strategi over lang tid.<br>(3 år)  | Fortsette HR-rammen og Ledersil O                               |
| <b>Eksternt omdømme</b>    | -Synlig profilering på kjøretøy<br>- Lite fokus på profilering internt<br>- Gode rollemodeller som “sponsor profiler” | - Lite deltagelse i media<br>- Gode tiltak i forhold til miljø<br>- Liten effekt av lokalpresse | Mulig outsource noe markedsføringstiltak (Hvis mulig?)          |
| <b>“HEI”</b>               | -Lite kjent eksternt<br>-Godt kjent internt<br>- Stor deltagelse<br>- Stor forskjell på oppfatning av prosjektet      | -Subkulturer forhindrer sosialisering, felles forståelse<br>- Ikke deltagende                   | Endre til en strukturell ramme.<br>Endre leder til E lederstil. |

Ved å opprettholde dagens sosialiseringsspross og endre hvordan man angriper endringsprosesser kan resultatet bli at man får et sterkere skille mellom kultur og subkultur. Erfaringer jeg har viser at en aksjon skaper en reaksjon, og jo sterkere aksjon, jo sterkere reaksjon. Det kan være stor forskjell på en liten og en stor organisasjon. Denne bedriften er stor og kan ha effekt av en sterkere endringsstrategi.



## 9.0 Rapportering av forskningsresultat

Grounded theory er som tidligere nevnt en metode som induktiv og/eller deduktiv. Det vil si at man går fra empiri til teori eller fra teori til empiri og tilbake til empiri. Rapportering av funn i forhold til mine tre dimensjoner viser da at sannsynligheten for at det er en sammenheng med sosialisering og endringsprosesser. "Hei prosjektet" er et endringsprosjekt som har en annen "status" i organisasjonen. Sosialiseringen er godt forankret og er ikke til hjelp for endringen. Det er litt lite data å kunne analysere i forhold til normalfordeling (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). For å bekrefte studiet kan det være behov for en kvantitativ undersøkelse som vil ha større mulighet til å bekrefte eller avkrefte påstander. En slik undersøkelse var det ikke mulig å gjennomføre på grunn av tid og resurser.

For å se nærmere på kulturen i produksjonen (produksjonsavdelingen) og hvordan den virker i forskjellige prosesser er det mulig å benytte seg av en annen metode enn jeg har gjort i denne oppgaven. Jeg kunne foreslå å se på hvordan en reaksjon på en annen strategi i endringsprosess ville bli mottatt. Det å utfordre produksjonsavdelingen med en endringsstrategi som ikke inkluderer de ansatte men blir pålagt vil trolig skape en slik reaksjon. Eksempel på det kan være å pålegge overtid på de ansatte uten å ha samtaler med de ansatte sin representant eller de ansatte som dette gjelder. Muligheter for å ryste ved den nåværende kulturen kan gi positive resultater på sikt. De som er interessert i å bidra vil da vise seg som gode medhjelpere og bli belønnet for det. De som ikke ønsker å bryte ut av en statisk tilværelse vil muligens sette seg på bakbeina. Dagens praksis er at ansatte ikke må jobbe overtid hvis de ikke vil. Det er i følge arbeidsmiljøloven feil. Arbeidsgiver kan pålegge overtid på ansatte hvis det er behov for det. Arbeidstaker må ha en god grunn til å si nei til det. Hvis en arbeidstaker nekter kan det føre til avskjedigelse. Grunne for å nekte skal kunne overprøves, og da er legeerklæring gyldig som dokumentasjon.



## Referanser

- Bolmann Lee og Deal Terrence E., (2009) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal Akademiske, Oslo
- Erlie Bente, (2012) *Inter kommunikasjon 4.utg* Universitetsforlaget AS, Oslo
- Filstad Cathrine, (2012) *Organisasjonslæring. –fra kunnskap til kompetanse*, Fagbokforlaget, Bergen
- Hjertø Kjell B., (2013) *TEAM* Fagbokforlaget, Bergen
- Hatch Mary Jo (2011) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiv*, Abstrakt forlag as, Oslo
- Jacobsen Dag Ingvar, (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen Dag Ingvar og Thorsvik Jan, (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer.* Fagbokforlaget AS, Bergen
- Johannesen Asbjørn, Tufte Per Arne og Christoffersen Line, (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Abstrakt forlag AS, Oslo
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid, (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse* Fagbokforlaget, Bergen
- Kottler Philip (2010) *Markedsføringsledelse* Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Lai Linda (2010) *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforlaget, Bergen
- Løwendahl Bente R. og Wenstrøp Fred E. i samarbeid med Fjeldstad Øystein, Kvålshaugen Ragnhild og Lunnan Randi, (2012) *Grunnbok i strategi*, Cappelen Damm AS
- Sætre Alf Steinar (2009) *Kommunikasjon i organisasjoner: perspektiver og prosesser*, Fagbokforlaget AS, Bergen

Artikler:

Organizing and the Process of Sensemaking:

Organization Science

Vol. 16, No. 4, July–August 2005, pp. 409–421

issn1047-7039eissn1526-54550516040409

doi10.1287/orsc.1050.0133

© 2005 INFORMS

Bildereferanse:

[http://www.oprisk.no/uploads/kundefiler/Bilde1\\_Newsletter.png](http://www.oprisk.no/uploads/kundefiler/Bilde1_Newsletter.png)

## **INTERVJUGUIDE**

Fase en er innledningen til intervjuene og opplysningene blir ikke spilt inn på bånd. Dette for å holde personlig informasjon utenfor selve datainnsamlingen.

### 1.0 Innledning

1.1 Navn

1.2 Alder

1.3 Hvilken stilling har du i organisasjonen?

1.4 Hvor lenge har du hatt den stillingen?

### 2.0 generelt om oppfatningen av bedriften

2.1 Hva synes du om bedriften?

2.2 Hvordan er samarbeidet med kollegaer?

2.3 Hva synes du om organiseringen av arbeidet i bedriften?

2.4 Er det lagt til rette for utvikling i bedriften?

2.5 Hvordan synes du bedriften ser ut for de som er utenfor bedriften?

### 3.0 Kommunikasjon og samarbeidet i bedriften.

3.1 Kan du fortelle meg hvordan du oppfatter hva "HEI" prosjektet er?

3.2 Har prosjektet noe med deg å gjøre? I så fall hva?

3.3 Hva handler prosjektet om?

3.4 Hvem informerte deg om prosjektet?

3.5 Har du noen mening om prosjektet er negativt eller positivt?

3.6 Mener du prosjektet har gitt noen resultat?

3.7 Hva er din mening om gjennomføringen av prosjektet?

### 4.0 Omdømme til bedriften.

4.1 Vet du noe om bedriftens omdømme?

4.2 Hvordan tar bedriften av seg sine ansatte i forbindelse med markedsføringen?

4.3 Hva mener du om bedriftens måte å vise seg i media?

4.4 Har du deltatt i noen av bedriftens tiltak rettet mot kunder?

