



Lokaverkefni til MS-prófs
í Viðskiptafræði

Andstaða starfsmanna í breytingum

Fíllinn verður að geta dansað

Thelma Dögg Ingadóttir

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent.

Febrúar 2017



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Andstaða starfsmanna í breytingum

Fíllinn verður að geta dansað

Thelma Dögg Ingadóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Febrúar 2017

Andstaða starfsmanna í breytingum.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2017 Thelma Dögg Ingadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2017

Formáli

Þessi ritgerð er 30 ECTS eininga lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands árið 2017. Í ritgerðinni er sjónum beint að andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda og hvernig stjórnendur taka á þeirri andstöðu. Markmiðið var að komast að því hvaða leiðir stjórnendur fara til þess að vinna bug á andstöðunni og hvort þeir hafi nýtt sér aðferðir breytingastjórnunar.

Ritgerðin var unnin undir leiðsögn Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar sem er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ég færi honum bestu þakkir fyrir góða leiðsögn, gagnlegar tillögur, þolinmæði og samstarf síðastliðna önn. Þá vil ég líka þakka öllum þátttakendum sem gáfu sér tíma til að taka þátt í rannsókninni og gera það að verkum að verkefnið varð að veruleika. Í lokin langar mig til að þakka fjölskyldu minni og manningum mínum, Steinar Atla Skarphéðinsyni, fyrir góðan stuðning og hvatningu við gerð verkefnisins.

Útdráttur

Tilgangurinn með þessari rannsókn var að sjá hvaða leiðir stjórnendur í einkareknum skipulagsheildum fara til að vinna bug á andstöðu starfsmanna sem fram kemur við breytingar. Framkvæmd var eigindleg rannsókn þar sem hálf opin óstöðluð viðtöl voru tekin við átta stjórnendur. Viðmælendurnir höfðu allir svipaða menntun að baki og allir reyndu að takast á við andstöðu starfsmanna. Áður er en rannsóknin var framkvæmd var rannsóknarspurning lögð fram og var hún eftirfarandi: Hvernig er tekið á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda?

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að viðmælendurnir fóru alltaf fleiri en eina leið til að koma í veg fyrir eða draga úr andstöðu starfsmanna og voru flestir sammála um hvaða leiðir kæmu best að notum. Algengasta leiðin sneri að samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna en þá notuðu viðmælendur oftast boðleiðir eins og maður á mann samtöl, fundi, fyrirlestra eða að funda með litlum hóp. Einnig kom í ljós að allir viðmælendurnir voru sammála um mikilvægi þess að virkja starfsfólkið við breytingarnar og láta það taka virkan þátt frá upphafi til enda, að láta starfsfólkið finna fyrir því að skoðanir þeirra skiptu máli og hlustað væri á það. Einhverjir viðmælendur gerðu síðan mannabreytingar á starfsmannahópnum en það átti einungis við þegar skipulagsheildirnar gengu undir mjög umfangsmiklar breytingar, eins og t.d. þegar ráðinn var nýr forstjóri.

Efnisyfirlit

Töfluskrá.....	8
1 Inngangur.....	9
2 Breytingastjórnun	11
2.1 Undirbúningur fyrir breytingar	12
2.2 Virk þátttaka starfsmanna í breytingum.....	13
2.3 Samskipti og upplýsingamiðlun í breytingum.....	13
3 Breytingaferli.....	14
3.1 Átta skref Kotters	16
3.2 Straumlínustjórnun	20
3.3 Fjórar leiðir í framkvæmdum	21
4 Andstaða starfsmanna	22
4.1 Ástæður fyrir andstöðu starfsmanna	24
4.2 Að koma í veg fyrir andstöðu starfsmanna í breytingum	27
5 Aðferðafræði.....	29
5.1 Eigindleg rannsókn.....	30
5.2 Viðtalsaðferð.....	31
5.3 Val á þátttakendum	31
5.4 Skráning og úrvinnsla gagna	33
5.5 Síðfræði.....	33
5.6 Takmarkanir	34
6 Niðurstöður.....	35
6.1 Upplýsingamiðlun í breytingum.....	36
6.1.1 Skýr stefna.....	36
6.1.2 Undirbúningur.....	38
6.2 Andstaða	41
6.2.1 Mannlegi þátturinn	42
6.2.2 Upplýsingaskortur	45
6.2.3 Gömlu góðu tímarnir.....	48
6.3 Tekið á andstöðunni	49
6.3.1 Þátttaka starfsmanna.....	50
6.3.2 Mannabreytingar	53
6.3.3 Fundir og samtöl	55
6.3.4 Kannanir	58

6.3.5 Aðferðir breytingastjórnunar og utanaðkomandi ráðgjöf/þjónusta	60
7 Umræður.....	64
7.1 Undirbúningur og upplýsingamiðlun	64
7.2 Hverjar eru helstu ástæður andstöðu starfsmanna?.....	65
7.3 Hvernig er tekið á andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda?	
67	
8 Lokaorð	70
Heimildaskrá.....	72
Viðauki 1.....	78
Viðauki 2.....	79

Töfluskra

Tafla 1. Upplýsingar um viðmælendur	33
Tafla 2. Þema og undirþema.....	35

1 Inngangur

Heimspekingurinn Heraclitus sagði eftirminnilega „Ekkert er varanlegt nema breytingin“ og lýsir það vel viðskiptaheimi nútímans. Ein helsta áskorun sem stjórnendur skipulagsheilda standa frammi fyrir eru breytingar. Breytingar eru óumflýjanlegar og verða stjórnendur að fylgja þeim eftir svo að skipulagsheildir haldist samkeppnishæfar. Breytingar er hraðari núna en áður og geta þær verið af öllum stærðum og gerðum, frá smávægilegum breytingum upp í stórvægilegar. Að mestu leyti fjalla breytingar um það hvernig atferli fólks breytist en það getur reynst erfitt að fá fólk til að breyta atferli sínu og er það ein helsta áskorun stjórnenda í breytingum. Fólk er í eðli sínu vanafast og líkar ekki vel að láta raska þeim starfsháttum sem það hefur tileinkað sér. Þess vegna er líklegt að margir séu á móti breytingum og andstaða algeng meðal starfsfólks. Breytingar hafa mismunandi áhrif á starfsfólk sem leiðir til þess að þau sýna ólík viðbrögð. Sumir sýna jákvæð viðbrögð við breytingunum á meðan aðrir sýna neikvæð. Þar sem mannauðurinn er talinn vera helsta auðlind skipulagsheildar er mikilvægt að stjórnendur hugi vel að starfsfólki sínu og grípi inn í um leið og andstaða gerir vart um sig. Stjórnendur geta notað ýmsar aðferðir innan breytingastjórnunar til að koma í veg fyrir eða minnkað andstöðu starfsmanna. Aðferðirnar tryggja þó ekki árangur einar og sér heldur er það undirbúningur og skipulag sem skiptir miklu máli til þess að innleiðingin verði árangursrík. Einnig geta stjórnendur notað ýmsar leiðir til þess að vinna bug á andstöðunni eins og t.d. að bjóða starfsfólki upp á fræðslu, gæta að góðum samskiptum og hvetja það til að taka virkan þátt í breytingunum. Þá skiptir einnig máli að stjórnendur sýni starfsfólki sínu stuðning og skilning í gegnum allt ferlið og hlusti á það þegar það leitar til þeirra.

Í þessari ritgerð er fjallað um hvernig stjórnendur innan einkarekinna skipulagsheildar vinna bug á andstöðu starfsmanna við breytingar. Ritgerðin skiptist í tvo meginhluta, fræðilegan hluta og eigindlega rannsókn. Í fræðilega hlutanum er farið yfir hvað breytingastjórnun er, aðferðir breytingastjórnunar og andstöðu starfsmanna í breytingaferli. Í eigindlega hlutanum er leitast við að gera rannsókninni góð skil. Hlutinn skiptist í greiningu á þemum og niðurstöðum á þeim, lokaorð og umræðu.

Markmiðið með þessari ritgerð var að sjá hvernig og hvaða leiðir stjórnendur fara til að taka á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheildar. Leitað var svara við eftirfarandi rannsóknarspurningu sem sett var fram við upphaf ritgerðar:

- Hvernig er tekið á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda?

2 Breytingastjórnun

Einn þekktasti fræðimaður heims á sviði breytinga er Gary Hamel og taldi hann að það eina sem menn gætu gengið út frá sem vísu væru breytingar. Drucker (1999) taldi einnig að ekki væri hægt að komast hjá breytingum og nauðsynlegt sé að skipulagsheildir breytist þar sem óbreytt ástand getur leitt til stöðnunar. Nú til dags einkennist þjóðfélagið og atvinnulífið af aukinni óvissu um framtíðina, krafan um breytingar er orðin meiri en hún var og samkeppnisumhverfið er sífelld að breytast. Sem dæmi um breytingar er hægt að nefna ný viðskiptalíkön, ný tækni, önnur markmið vinnuaflds, breytingar á efnahögum og nýjar þarfir viðskiptavinarins. Þá hafa einnig stjórnunaraðferðir tekið miklum breytingum í gegnum tíðina (Eyþór Eðvarðsson, 2003; Hashim, 2013; Herold og Fedor, 2008). Skipulagsheildir verða þess vegna að vera undir það búnað að stækka ört, vera sveigjanlegar, arðsamar, búa yfir aðlögunarhæfni, tilbúnað fyrir framtíðina, hafa ríkjandi markaðsstöðu og sækja á nýja markaði. Því er mikilvægt að skipulagsheildir búi yfir góðri aðlögunarhæfni til að þær geti keppt á alþjóðlegum mörkuðum (Schuler og Jackson, 2001; Duksaie og Tamosiuiene, 2009; Burke, 1988). Breytingar geta verið margvíslegar í skipulagsheildum þar sem sumar hafa mikil áhrif á starfsfólk á meðan aðrar hafa lítil sem engin áhrif (Kotter, 1996). Þeir einstaklingar sem boða breytingarnar verða að vera vakandi gagnvart innra og ytra hlutverki, ekki síst starfsfólki og er það þeirra hlutverk að hjálpa þeim í gegnum breytingarnar. Þegar breytingar eiga sér stað innan skipulagsheildar skipta málefni starfsmanna miklu máli og ef hugað er vel að mannauðsmálum í breytingum gæti það auðveldað innleiðinguna á þeim (Ulrich, 1997). Þannig má segja að breytingar innan skipulagsheilda fjalli að stærstum hluta um breytingar á atferli fólks. Þegar þörf er á breytingum þurfa allir starfsmenn að taka virkan þátt svo hægt sé að tryggja að þær beri árangur.

Breytingastjórnun nær yfir breitt svið innan stjórnunarfræðanna og felur í sér að breyta eða umbreyta skipulagsheild með það að markmiði að bæta árangur hennar. Í því felst að innleiða breytingar á árangursríkan hátt og færa skipulagsheildina frá núverandi ástandi í ásættanlegt ástand sem miðar að því að bæta samkeppnishæfnina.

Ef innleiða skal breytingar á árangursríkan hátt þarf að koma auga á andstöðu starfsfólks við breytingunum og vinna bug á henni (Kotter, 1996; Hayes, 2002; Palmer, Dunford og Akin, 2009; Daft, 2001; Cummings og Worley, 2005).

Talið er að breytingastjórnun eigi rætur sínar að rekja til árána 1940 og 1950 en hún hefur þróast mikið síðan þá og aukin áhersla verið lögð á hinn mannlega þátt í breytingum (Burnes og Oswick, 2011). Mannauðurinn er í dag talin vera ein helsta auðlind hvernar skipulagsheildar og því er mikilvægt að huga vel að honum í breytingum (Vilborg Einarsdóttir, 2003). Hins vegar er talið að ein helsta áskorun breytingastjórnunar sé að fá starfsfólkið til að breyta atferli sínu þar sem breytingar innan skipulagsheildar kalla oft á ný vinnubrögð þar sem m.a. er lögð áhersla á að auka hæfni starfsfólks. Starfsfólkið þarf að skilja þörfina fyrir breytingunum og vera hlynt þeim en það er einnig ein helsta áskorunin í breytingastjórnun (Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Það er ekki óalgengt að starfsmenn sjái ekki tilganginn með breytingunum og hverju þær eigi eftir að skila fyrir þá og skipulagsheildina. Þá er mikilvægt fyrir stjórnendur að draga fram skilning og sannfæra þá einstaklinga sem eru andstæðir breytingunum um að tileinka sér ný vinnubrögð í takt við þær. Ef starfsfólk er viljugt til að breyta starfsháttum sínum ganga breytingar oft betur (Heifetz og Linsky, 2002). Þar sem fólk er í eðli sínu vanafast og líkar vel það vinnulag sem það hefur tamið sér er talið að breytingastjórnun sé ein erfiðasta stjórnunaraðferðin í dag (Herold og Fedor, 2008).

2.1 Undirbúningur fyrir breytingar

Til að hægt sé að hafa stjórn á breytingaferlinu þurfa stjórnendur að undirbúa breytingarnar vel áður en innleiðing á þeim hefst (Todnem, 2007). Með því að huga vel að undirbúningi getur sparast mikil vinna og tími síðar í ferlinu. Ef ferlið á að vera árangursríkt þarf að tryggja að undirstaðan sé bæði sterk og traust og gegnir þar er undirbúningur lykilhlutverki (Leifur Eysteinnsson, 2008). Það er undir þeim aðila komið sem leiðir breytingarnar að undirbúa starfsfólkið vel fyrir þær. Þeir verða að aðstoða þá við að sjá hvaða áhrif komandi breytingar munu hafa fyrir það og sýna þeim ávinninginn (Daft, 2001). Þá verða þeir að miðla framtíðarsýn og hvert skipulagsheildin á að stefna, setja fram kort sem sýnir hvaða vegferð skal fara og skýra breytingarnar með nýrri framtíðarsýn, setja markmið og útskýra árangurinn ásamt því að sýna áhuga sinn og persónulega hollustu við breytingarnar (Hiatt, 2006). Þegar starfsfólk veit hverju á að

breyta, af hverju og hvað breytingarnar fela í sér er hægt að kalla fram vilja hjá starfsfólkinu til að taka virkan þátt í ferlinu og þar með er hægt að halda áfram á árangursríkan hátt (Todnem, 2007).

2.2 Virk þátttaka starfsmanna í breytingum

Þegar innleiða á breytingar innan skipulagsheildar skiptir höfuðmáli að hafa rétta fólkið. Hér er bæði verið að tala um stjórnendur og starfsfólk sem selur breytingarnar, innleiðir þær og keyrir ferlið áfram (Bruch, Gerber og Maier, 2005). Með því að gera starfsfólk að virkum þátttakendum í breytingunum áttar það sig betur á því hvað er að gerast og í kjölfarið skilur það betur forsendurnar og rökin fyrir breytingunum (Leifur Eysteinnsson, 2008). Starfsmenn verða að leiða breytingarnar áfram af hollustu og með hæfni sinni en hollustan verður að vera að eigin frumkvæði. Stjórnendur geta þó hvatt einstaklingana með ýmsum hætti, eins og t.d. með því að bjóða þeim umbun, einhvers konar hlunnindi, hlutabréf eða hvað sem þeim dettur í hug að gæti virkað til að ýta undir framtakssemi þeirra (Galpin, 1996). Þegar starfsfólk hefur vilja til að breyta og skynjar breytingarnar á jákvæðan hátt byrjar það að tileinka sér nýjar hugmyndir, tekur virkan þátt í breytingunum og sýnir þeim hollustu. Starfsfólkið lítur þá ekki lengur á breytingarnar bara sem einhverja nýjung heldur sem eðlilegan og óaðskiljanlegan hluta af starfsemi skipulagsheildarinnar (Daft, 2001).

Mikilvægt er að stjórnendur upplýsi starfsfólkið sitt vel um áhrif komandi breytinga á starf þess innan skipulagsheildarinnar og gæti þess að það sé meðvitað um yfirvofandi breytingar (Kim og Mauborgne, 2005). Í næsta kafla verður betur farið yfir samskipti og upplýsingamiðlun í breytingum.

2.3 Samskipti og upplýsingamiðlun í breytingum

Það er algengt í breytingum að stjórnendur dragi úr mikilvægi samskipta- og upplýsingamiðlunar og geti jafnvel óvart sent upplýsingar til starfsfólks sem samræmast ekki öðrum upplýsingum (Kotter, 1996). Þegar það gerist að starfsmenn fá rangar upplýsingar eða þá vanti upplýsingar hefur það áhrif á öryggi þeirra, þeir byrja að finna fyrir meira óöryggi og óvissu sem síðan getur haft letjandi áhrif á þá. Þeir gætu þá byrjað að skila af sér verra vinnuframlagi, sýnt minni viðleitni til eigin frumkvæðis og þátttöku í breytingunum sjálfum og einnig minni vilja til að leggja harðar af sér til að innleiða

breytingarnar (Eyþór Eðvarðsson, 2003). Þegar samskipti og upplýsingamiðlun er ábótavant við breytingar verður andstaða meðal starfsfólks líklegri. Ein meginástæðan fyrir þessari andstöðu er talin vera óttinn við hið óþekkta sem verður gjarnan vegna upplýsingaskorts við breytingar. Þetta getur síðan leitt til þess að starfsfólk fer að fylla inn í eyðurnar og fari að ímynda sér hluti sem gætu verið miklu verri en hin raunverulega atburðarás. Þegar fólk fer að fylla sjálf í eyðurnar getur það aukið vansæld og óánægju þeirra gagnvart breytingunum. Stjórnendur verða því að vera duglegir að halda starfsfólki sínu upplýstu um núverandi stöðu, hvað er framundan og hvers er vænst af þeim. Síðan er það undir starfsmönnum sjálfum komið að vera opnir og móttækilegir fyrir þeim upplýsingum sem miðlað er til þeirra og vera tilbúnir til að miðla þeim áfram (Eyþór Eðvarðsson, 2003; Kotter, 1996).

Greint hefur verið á milli tveggja tegunda af samskiptum, þ.e. formleg og óformlega samskipti. Formleg samskipti (e. *formal communication*) er þegar boðleiðir liggja frá stjórnendum til starfsfólks með það markmið að stuðla að samræmi og jákvæðni í viðmóti þeirra til breytinga. Áhersla er lögð á að upplýsingar berist óhindraðar til starfsfólks með skýrum hætti. Þessar boðleiðir geta m.a. verið í formi funda og fréttabréfa. Með óformlegum samskiptum (e. *informal communication*) er hins vegar átt við viðleitni stjórnenda til að tala við starfsfólk sitt og ræða um fyrirbyggjandi breytingar. Samskiptin eru ómarkviss þar sem stjórnendur hafa ekki fyrirfram útfært umræðuefnið á fullnægjandi hátt. Rannsóknir hafa þó leitt í ljós að samskipti og upplýsingamiðlun innan skipulagsheilda eru oft óformleg og þá sérstaklega í innleiðingu á breytingum. Einnig hefur komið í ljós að algengustu niðurstöðurnar úr rannsóknum á breytingastjórnun snúa að mikilvægi samskipta og upplýsingamiðlunar. Með því er átt við að miðla nákvæmum upplýsingum tímanlega til starfsmanna um breytingarnar (Rafferty og Restubog, 2010).

3 Breytingaferli

Stjórnendur þurfa að huga að mörgum atriðum áður en þeir ákveða að fara í breytingar. Sem dæmi þurfa þeir að greina þörfina fyrir breytingarnar, skapa framtíðarsýn og miðla henni síðan áfram til starfsmannanna. Einnig þarf að huga að því

hverju eigi að breyta og tengja menningu við fyrirhugaðar breytingar. Að stjórna breytingum er aldrei auðvelt verk og er talið að um 70% þeirra mistakist (Worley og Mohrman, 2014). Ef breytingaferlið er ekki rétt útlistað fyrir starfsfólki gæti innleiðingin mistakist. Hér er átt við ástæður og forsendur breytinga, hvenær og í hvaða röð þær munu eiga sér stað og hvaða áhrif þær geti haft. Þess vegna er mikilvægt að skipuleggja breytingarnar á sem bestan hátt til að hindra andstöðu starfsmannanna og styrkja samstöðu meðal þeirra til að takast á við þær (Worley og Mohrman, 2014; Galpin, 1996).

Kurt Lewin (1947) var fyrsti fræðimaðurinn sem skrifaði um breytingastjórnun en hægt er að rekja skrif hans um efnið aftur til fimmta áratug síðustu aldar. Hann setti fram þriggja þrepa líkan um hvernig breytingar ættu að eiga sér stað. Fyrsta þrepið nefndi hann þíða (e. *unfreezing*) sem á við um núverandi ástand en þá eru hömlur losaðar. Þrep tvö er hreyfing (e. *moving*) og er þar breytingin framkvæmd. Þar er skilið við gamlar aðferðir og teknar upp nýjar. Þriðja þrepið er frysting (e. *freezing*) þar sem reynt er að ná fram nýju jafnvægisástandi til frambúðar. Þegar komið er að lokum þriðja þrepsins hafa breytingar verið innleiddar í menningu skipulagsheildarinnar og nýtt ástand fest í sessi (Hayes, 2002; Palmer og Hardy, 2000). Frá því Lewin setti fram sínar hugmyndir hafa margir fræðimenn og ráðgjafar fjallað um breytingar í skipulagsheildum. Þeir hafa sett fram ótal margar kenningar sem stjórnendur í skipulagsheildum geta stuðst við þegar breytingar eru innleiddar. Breytingalíkon hjálpa stjórnendum að bæði skilja umfang breytinganna og leiða þá í gegnum breytingaferlið sjálf. Þeir fræðimenn sem hafa skrifað um breytingar og innleiðingu nýjunga hafa ólíkar skoðanir og sýn en oft eiga breytingalíkonin ýmislegt sameiginlegt (Gilley, Gilley og McMillan, 2009).

Nánast allar kenningar, líkon og módel í breytingastjórnun ganga út frá því að breytingar gerast ekki án andstöðu starfsmanna eða einhvers konar átaka. Þess vegna er eitt af aðalmarkmiðum breytingastjórnunar að reyna að draga úr þessum neikvæðu kröftum og lágmarka skaðann sem getur komið til vegna þeirra (Hiatt og Creasey, 2003). Þá eru þeir einnig flestir sammála um mikilvægi þess að skilgreina tilganginn með breytingunum, hafa stefnumiðaða áætlun, skýra sýn, skýrt upplýsingaflæði og ýta undir virka þátttöku starfsfólks (Kotter, 1996; Bridges, 2003; Galpin, 1996). Með því að nota

Þessar kenningar eru stjórnendur að reyna að stýra breytingunum á sem árangursríkan hátt (Self og Schraeder, 2009).

Í þessum kafla verður farið nánar í eftirfarandi aðferðir innan breytingastjórnunar, þ.e. átta skref Kotters (e. *Kotter's 8 step change model*), straumlínustjórnun (e. *lean management*) og Fjórar reglur við framkvæmd (e. *The four disciplines of execution*).

3.1 Átta skref Kotters

John Paul Kotter, einn virtasti fræðimaður á sviði breytingastjórnunar, hefur borið kennsl á algeng mistök við breytingastjórnun innan skipulagsheilda. Átta skrefa ferli Kotters er ágætis verkfæri til að forðast þessi mistök og lyklatríði við að koma af stað meiriháttar breytingum. Aðferðin í sér átta skref til árangursríkrar breytingastjórnunar og byggði Kotter ferlið á þriggja þrepa líkani Lewins. Kotter fór þó skrefinu lengra þar sem hann fór dýpra og víðara en Lewins hafði gert. Ferlið inniheldur leiðtogahæfni, þátttöku starfsmanna ásamt umbun og samskipti. Í ferlinu gerir Kotter grein fyrir mikilvægi leiðtogans og framtíðarsýn ásamt því hvernig eigi að festa breytingarnar í sessi innan skipulagsheildar og menningu þess. Til þess að breytingarnar verði varanlegar verður að fara skrefin í réttri röð og ekki má sleppa skrefi (Kotter, 1996; Lunenburg, 2010). Skrefin hafa verið flokkuð í fjóra undirflokka þar sem fyrstu tvö skrefin fjalla um undirbúning og skipulagningu. Þriðja skrefið fjallar um að ákveða hvað skuli gera. Fjórða til sjöunda snýr að því að koma breytingunum í verk og framkvæma. Áttunda og síðasta skrefið snýr síðan að því að festa breytingarnar í sessi (Kotter, 1996). Farið verður betur yfir hvert skref fyrir sig hér að neðan.

1. Upplýsa þörfina fyrir breytingar (e. *establishing a sense of urgency*). Þegar framkvæma á breytingar þurfa allir starfsmenn að skilja þörfina á þeim. Hér liggja helstu mistök stjórnenda við breytingar. Ef skilningur starfsmanna er í lágmarki er erfitt að færast upp á næsta stig og virkja þá sem leiða breytingarnar (Kotter, 1996). Stjórnendur þurfa að selja vandamálið sem er ástæða breytinganna en flestir þeirra leggja ekki mikla áherslu á þetta atriði og einblína frekar á lausn vandans. Til að starfsmenn skilji breytingarnar þurfa þeir að skilja af hverju þær eiga sér stað og þess vegna er mikilvægt að leggja áherslu á vandamálið (Bridges, 2009). Hægt er að koma í veg fyrir bæði andstöðu og andvaraleysi ef starfsmenn skynja þörfina fyrir breytingunum. Því er mikilvægt

fyrir stjórnendur að upplýsa þörfina strax í byrjun breytingaferlisins. Þess má þó geta að þrátt fyrir sannfæringu á þörf breytinga verða alltaf einhverjir andsnúnir þeim og vilja að ástandið haldist óbreytt (Kotter, 1996). Í skrefinu felst að undirbúa starfsmenn fyrir komandi breytingar og reyna að fá þá til að samþykkja nýtt atferli og víkja frá sínum fyrri venjum (Lewin, 1951).

2. Virkja hóp lykilstarfsmanna (e. *creating the guiding coalition*). Það skiptir máli að setja saman hóp af starfsfólki sem hefur vald til að leiða breytingarnar áfram. Hvernig hópurinn er settur saman skiptir máli og þarf öflugt breytingateymi að innihalda leiðtogahæfni, trúverðugleika, samskiptahæfni, vald til athafna, greiningarhæfni, hefur þörf til að þess að skapa og getu til að innleiða breytingarnar (Kotter og Rathgeber, 2006). Að sögn Kotters þarf bæði leiðtogahæfileika og stjórnunarhæfileika. Þeir einstaklingar innan hópsins sem búa yfir stjórnunarhæfileikum hafa stjórn á breytingunum á meðan þeir sem búa yfir leiðtogahæfileikum leiða þær áfram. Ef hópurinn felur í sér góðan stjórnanda en slappan leiðtoga er líklegt að árangur náist ekki. Því skiptir máli að virkja hóp af lykilstarfmönnum sem er traustverðugur og þannig skapa sameiginlega framtíðarsýn (Kotter, 1996).
3. Að skapa framtíðarsýn (e. *developing a vision and strategy*). Hér er dregin upp skýr og afdráttarlaus mynd af framtíðinni sem lýsir því hverju fólk þarf að stefna að svo að þessi tiltekna framtíð verði að veruleika. Framtíðarsýnin þarf að vera lýsandi, vekja áhuga fólks, raunhæf, skýr, sveigjanleg og það verður að vera hægt að miðla henni áfram. Talið er að framtíðarsýnin gegni þremur mikilvægum hlutverkum. Fyrsta hlutverkið felur í sér að setja fram skýra stefnu sem útskýrir af hverju þörf er á breytingum. Í öðru lagi á hún að vera hvetjandi svo fólk sé viljugt til að taka þátt í breytingunum. Í þriðja lagi er mikilvægt að stefnan hjálpi starfsfólki að samræma ólíkar aðgerðir á skjótan og árangursríkan hátt (Kotter, 1996).
4. Miðla framtíðarsýninni (e. *communicating the change vision*). Útskýra þarf hvernig framtíðin verður öðruvísi og breytt fyrir starfsfólki og hvernig er hægt að gera framtíðarsýnina að veruleika (Kotter og Rathgeber, 1996). Stjórnendur þurfa að upplýsa starfsfólk um framtíðarsýnina og þurfa skilaboðin að vera skýr

og augljós. Hægt er að miðla skilaboðunum áfram með ýmsum leiðum og það skiptir máli að þær séu bæði árangursríkar og margbreytilegar svo að rétt skilaboð komist á framfæri. Hægt er að miðla þeim áfram með starfsmannafundum, hópfundum, óformlegum samtölum, maður á mann samtölum, vinnustofum og tölvupóstum svo eitthvað sé nefnt (Bridges, 2003; Hiatt 2006; Kotter, 1996). Stjórnendur þurfa að síendurtaka skilaboðin svo að framtíðarsýnin festist í huga starfsfólksins og verði þannig hluti af veruleika þess (Kotter, 1996).

5. Virkja starfsfólk í breytingum (e. *empowering employees for broad based action*). Til að gera framtíðarsýnina að veruleika þarf að virkja eins marga starfsmenn til þátttöku í breytingunum og hægt er. Hér þarf að fjarlægja eins margar hindranir og hægt er svo að þeir sem vilja gera framtíðarsýnina að veruleika geti gert það (Kotter og Rathgeber, 2006). Þrátt fyrir að hin skrefin á undan hafa verið árangursrík þá getur alltaf myndast andstaða meðal starfsmanna. Þess vegna skiptir svo miklu máli að starfsmenn skilji framtíðarsýnina sem þeim hefur verið kynnt og hafi áhuga á að gera hana að veruleika. Taka skal strax á andstöðunni þegar hún kemur fram og fjarlægja þær hindranir sem gætu verið í veginum. Hindranir geta m.a. verið í skipulagi, færni, kerfum og eftirliti og þarf þá að fjarlægja þær. Ef ekkert er gert til að minnka andstöðu starfsmanna geta þeir orðið áhugalausir um breytingarnar. Því er mikilvægt að virkja lykilhóp af starfsmönnum sem leiða breytingarnar áfram (Kotter, 1996). Útskýra þarf vel fyrir starfsfólki hvers vegna þörf er á breytingunum því annars getur það rangtúlkað breytingarnar og litið á þær sem minnkandi hollustu í stað þess að sjá tækifærin (Yukl, 2006).
6. Búa til áfangasigra (e. *generating short-term wins*). Þegar búnir eru til áfangasigrar eykur það trú starfsfólks á breytingunum. Þannig sér fólk að erfiðisvinnan í breytingunum borgaði sig og var þess virði. Talið er að áfangasigur feli í sér þrjú einkenni. Í fyrsta lagi sýnileika, þá getur starfsfólk séð hvort niðurstöður breytinganna eru raunverulegar eða ekki. Í öðru lagi er talað um að áfangasigur sé ótvíræður þar sem erfitt er að deila um hann. Í þriðja og síðasta lagi að áfangasigur tengist ákveðnum aðgerðum í breytingunum (Kotter, 1996).

7. Nýta ávinning til enn meiri breytinga (e. *consolidation gains and producing more change*). Hér skiptir máli að sýna starfsfólki þann árangur sem hefur áunnist í breytingunum og samgleðjast því. Varast verður þó að fagna sigri eins og öllum áfanganum hafi verið náð þar sem það getur dregið úr nauðsynlegri einbeitingu starfsmanna. Það verður að passa að starfsfólk hætti ekki að skynja þörfina fyrir breytingunum þar sem andstaða getur vaknað og haldið því fram að fórnirnar hafi verið svo miklar og nú sé kominn tími til að njóta og slaka á. Stjórnendur verða því að passa að hætta ekki fyrr en verkið er fullklárað. Þeir mega ekki gefast upp heldur verða að halda áfram að þrýsta fastar og hraðar eftir góðum árangri líkt og gert var í byrjun. Þeir verða að halda áfram að hvetja til breytinga þar til framtíðarsýnin verður að veruleika (Kotter og Rathgeber, 1996).
8. Að festa nýbreytni í menningu fyrirtækisins (e. *anchoring new approaches in the culture*). Það tekur töluverðan tíma fyrir menningu skipulagsheildar að þróast eftir að starfsfólk hefur tekið upp nýtt atferli. Það verður að halda í nýja atferlið og ganga úr skugga um að árangur náist þar til atferli starfsfólks verður nægilega sterkt til þess að koma í staðinn fyrir gamlar hefðir (Kotter og Rathgeber, 2006). Í breytingum skiptir stefna, skipulag, menning og kerfi máli en það sem skiptir hins vegar mestu máli er að ná fram breyttu hugarfari og atferli fólks í þessum átta skrefum. Lykillinn að breytingunum liggur í tilfinningum fólks og hvernig er höfðað til þessara tilfinninga (Kotter og Cohen, 2002). Talið er að stærsta áskorunin í öllum breytingaferlum sé að breyta atferli starfsfólks en lykillinn að því er að sjá og finna í stað þess að hugsa og greina. Skýr hugsun skiptir sköpum hvort sem um ræðir litlar breytingar eða stórar og róttækar (Kotter og Cohen, 2002). Breyttur hugsunarháttur getur leitt til betri árangurs og með því að breyta hugsun er hægt að breyta atferli fólks sem leiðir til enn betri árangurs (Kotter og Rathgeber, 2006).

Kotter hefur borið kennsl á tvö mynstur í árangursríkum breytingum en þau eru annars vegar margþrepa ferli (e. *multistep process*) til að byggja upp nægilegt vald til að eyða öllu aðgerðarleysi sem hindrar breytingarnar og hins vegar er það góð leiðtogamennska á öllum skrefum skipulagsheildarinnar (Kotter, 1996).

3.2 Straumlínustjórnun

Straumlínustjórnun fjallar um að finna hvar verðmætin liggja, auka aðgerðir til verðmætasköpunar og raða þeim rétt til að ná sem bestum árangri. Þegar eftirspurn myndast eru þessar aðgerðir framkvæmdar og alltaf er leitast við að ná sem mestri hagkvæmni í ferlinu. Hér er sem sagt verið að ná sem mestum árangri með sem minnstum aðföngum (Womack og Jones, 2003).

Eitt markmið sem fellur undir stjórnun er að hlúa að starfsfólki. Ef starfsfólkinu líður vel í starfi nýtir það starfshæfni sína á sem árangursríkasta hátt. Aðferð straumlínustjórnunar eru í auknum mæli notaðar til að auka skilvirkni og draga úr kostnaði. Hún á rætur að rekja til framleiðslufyrirtækja en þjónustufyrirtæki hafa verið í vaxandi mæli að nýta sér hana (Lummus, Vokurka og Rodeghiero, 2006). Hugmyndafræðin gengur út á að reyna að fjarlægja sóun úr öllum verkferlum skipulagsheildar. Í öllum skipulagsheildum er að finna sóun og möguleikana á því að standa sig betur. Sóun er lýst sem aðgerð eða ferli sem felur ekki í sér neina virðisaukningu, hvorki að mati viðskiptarvinnarinnar, eða fyrir þá vöru eða þjónustu sem skipulagsheildin framleiðir (Kaizenworld, 2015). Reynt er að bæta flæði starfseminnar með því að kortleggja ferli og tæki til að ná markmiðunum með straumlínustjórnun og með því auðvelda alla vinnuna við að ná settum markmiðum (Womack og Jones, 2003).

Þegar innleiða á straumlínustjórnun í skipulagsheildir þarf að gera sér grein fyrir því að það er engin ein rétt nálgun á innleiðingu til. Hver skipulagsheild hefur ákveðinn byrjunarreit að ferðalaginu og markmið með innleiðingunni. Við upphaf innleiðingar er betra að setja sér fá og skýr markmið þar sem það eykur líkurnar á því að innleiðingin takist. Tilgangurinn með fáum markmiðum er að auðvelda starfsmönnum að læra af reynslunni og hafa betri yfirsýn, vita hvað virkar og hvað virkar ekki hverju sinni. Þegar kemur að því að innleiða straumlínustjórnun í skipulagsheildir þykir betra að skipta skipulagsheildinni í smærri einingar eða deildir. Þá er hægt að styðja við innleiðinguna, veita viðeigandi fræðslu og þjálfun til starfsmanna og vera með eftirfylgni (Graban, 2012).

Rannsókn var framkvæmd í 491 skipulagsheildum þar sem allar skipulagsheildirnar notuðu aðferð straumlínustjórnunar. Markmiðið var að sjá hvernig þær stóðu sig. Mikil áhersla var lögð á mannauðinn og tengslin skoðuð á milli þess hvort skipulagsheildir

notuðu aðferðina ásamt því að skoða hvaða aðgerðir stjórnendur notuðu til að þróa þekkingu og hæfni starfsmanna sinna. Svör fengust frá 202 skipulagsheildum og rannsókuð voru gæði stjórnunar í þeim, hvernig hópar leystu þau vandamál sem upp komu, hvernig þjálfun starfsfólkið fékk og hvort það fékk umboð til athafna. Niðurstöðurnar sýndu að þær skipulagsheildir sem höfðu mikla trú á fræðum straumlínustjórnunar gengu betur miðað við aðrar skipulagsheildir sem höfðu ekki jafn mikla trú á aðferðinni. Það var ljóst að ekki var nóg að notast eingöngu við aðferðafræðina heldur verða þeir sem taka þátt í breytingunum að hafa trú á aðferðafræði straumlínustjórnunar, bæði stjórnendur og undirmenn þeirra (Boyers, 1996).

Segja má að straumlínustjórnun gangi út á þverfaglega samvinnu, sífelldar framfarir, gæðavitund alls starfsfólks og aukna þátttöku þess í lausn á vandamálum. Þá má einnig segja að straumlínustjórnun sé að marka nýja umbyltingu í rekstrarstjórnun skipulagsheilda (Vilborg Hannesdóttir, 2009).

3.3 Fjórar leiðir í framkvæmdum

Aðferðafræðin Fjórar leiðir í framkvæmdum (e. *The four disciplines of execution*) var sett fram af ráðgjafanum Franklin Covey sem rannsakaði ástæðuna fyrir því að sumar skipulagsheildir ná framúrskarandi árangri á meðan aðrar bregðast. Þegar kemur að því að ná mjög mikilvægum markmiðum sem gerir gæfumun innan skipulagsheildar (e. *wildly important goals*) er hlutverk stjórnandans mjög mikilvægt. Stjórnendur eru þó oft óvissir um hver lykilmarkmiðin eru og vanalega byrja þeir með of mörg markmið (McChesney, Covey og Huling, 2012). Erfitt getur verið að ná markmiðunum vegna þess að starfsfólkið er nú þegar upptekið með sín daglegu verkefni. Að vera upptekinn með sín daglegu verkefni í starfi kallast vindbylur (e. *wirlwind*). Öll þau markmið sem starfsmaður setur sér fyrir hönd skipulagsheildarinnar verður hann að ná á meðan hann er upptekinn í vindbylnum. Aðferðafræðin er hönnuð til að tryggja velgengni án þess að álagið verði of mikið á starfsfólkið (McCarthy, 2014). Í aðferðinni leggur Covey fram eftirfarandi fjögur atriði.

Fyrsta atriðið snýr að því að einblína á það mikilvægasta (e. *focus on the wildly important*): WIG stendur fyrir „wildly important goals“ og eru þau ólík mikilvægum markmiðum í skipulagsheildum. Mikilvægt markmið felur í sér umtalsverðar afleiðingar

og gildi á meðan WIG er talið vera markmið sem gerir gæfumuninn. Ganga verður úr skugga um að það sé skýr endalína eða tímarammi sem starfsfólk hefur til að ná tilteknum markmiðum. Markmiðið þarf að vera skýrt og mælanlegt. Það þarf einnig að gæta þess að hafa ekki of mörg markmið heldur velja aðeins eitt til þrjú WIG í einu fyrir hvern starfsmann eða hóp. Þegar starfsfólk fær of mörg markmið í einu verður álagið of mikið og aukast líkurnar á því að það gefist upp. Annað atriðið felur í sér að bregðast við leiðandi mælingum (e. *act on lead measures*). Hér er tekið fram að til séu tvær tegundir af mælingum, bið mælingar (e. *lag measures*) og leiðandi mælingar (e. *lead measures*). Bið mælingar einblína á markmiðið á meðan leiðandi mælingar einblína á verkefnið sem leiðir starfsfólkið í átt að markmiðinu. Leiðandi mælingar hafa forspárgildi og hefur áhrif á atferli starfsfólks. Of margir stjórnendur eru þó fastir í bið mælingunum sem heldur þeim föstum í því sem áður var. Þriðja atriðið er að hafa sýnilega skortöflu (e. *keep a compelling scoreboard*). Fólk leggur meira á sig þegar skortafli er til staðar innan skipulagsheildarinnar. Starfsfólk vill þá spila til að vinna. Skortafli verður að vera sýnileg fyrir alla og það þarf að vera auðvelt fyrir starfsfólkið að sjá hvort það sé að ná markmiðum sínum eða ekki. Skortafli á að vera hvetjandi, einföld, uppfærð reglulega og aðgengileg öllum. Fjórða og síðasta atriðið er síðan að kalla fram ábyrgð meðal starfsfólks (e. *create a cadance of accountability*). Þetta er talið vera mikilvægasta skrefið í öllu ferlinu því hér hittist teymið á fundi. Starfsmenn þurfa að taka 20 mínútur frá í hverri viku til að mæta á fund þar sem þeir ræða hvaða verkefni þarf að klára til að komast sem næst markmiðum sínum. Á fundinum er rætt hvað hver einstaklingur er búinn að gera síðustu vikuna og hvernig hann mætti sínum skuldbindingum. Eftir það er skortafli uppfærð til að sýna hópnum hve mikið nær markmiðum sínum einstaklingurinn er. Síðan í lok fundar setur starfsfólk sér nýjar skuldbindingar fyrir komandi viku (McChesney, Covey og Huling, 2012).

4 Andstaða starfsmanna

Ein helstu mistök skipulagsheilda í breytingum er að fara í breytingar án þess að huga að mannlega þættinum. Stjórnendur einblína oft á tæknilegu þættina í breytingum sem leiðir til þess mannlegi þátturinn gleymist en hann leikur mikilvægt hlutverk í því að

innleiðingin verði árangursrík (Wigham, 2008; Levine, 1997). Langtímarannsókn sem var framkvæmd innan 500 skipulagsheilda leiddi í ljós að andstaða starfsmanna var algengasta vandamálið sem stjórnendur glímdu við þegar þeir voru að innleiða breytingar þar sem meiri en helmingur skipulagsheildanna upplifði erfiðleika vegna andstöðu. Að stjórna andstöðu á árangursríkan hátt skiptir að öllum líkindum mestu máli í breytingaferlum og er stór áskorun fyrir alla stjórnendur innan skipulagsheilda (Waldersee og Griffiths, 1997; O'Connor, 1993).

Andstaða er eðlilegt viðbragð við breytingu þar sem hún felur í sér að fara úr aðstæðum sem starfsfólki er kunnugt í aðstæður sem það þekkir ekki (Coghlan, 1993; og Hiatt og Creasey 2003). Starfsmenn hafa mismunandi þröskuld gagnvart því hversu miklar breytingar þeir þola, þá upplifa þeir einnig breytingar á ólíkan hátt og eru með misgóða hæfni og vilja til að aðlagast þeim (Carnall, 1986; Darling, 1993). Jafnvel þó starfsfólk sé ekki á móti breytingunum sjálfum og þær séu jafnvel góðar fyrir það persónulega getur óvissan sem fylgir breytingunum vakið ótta meðal þess og leitt til þess að upp komi andstaða gagnvart breytingunum (Hiatt og Creasey, 2003; Heifetz og Linsky, 2002). Út af þessari óvissu finna starfsmenn oft fyrir streitu og myndast andstaða vegna breytinga ef þeim finnst þær ógna starfsöryggi sínu (Vilborg Einarsdóttir, 2003). Sem dæmi um áhrif breytinga á starfsfólk er minna starfsöryggi, aukið vinnuálag, niðurskurður, ný frammistöðuviðmið og breytingar á stöðugildum (Farrell, 2004).

Að eðlisfari er fólk vanafast og þar sem innleiðing á breytingu felur í sér aukið álag verður andstaða óumflýjanleg (Pearce, 2007; Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Stórar breytingar á skipulagsheild og niðurskurðir geta kallað fram sterk viðbrögð hjá starfsfólki sem einkennist m.a. af ótta um starfsmissi, minni hollustu, aukinni starfsóánægju og vilja til að hætta sjálfviljugt í starfi (Klehe, Zikic, Annelies, Vianen og Pater, 2011). Andstaða starfsmanna getur síðan haft smitandi áhrif á aðra einstaklinga innan skipulagsheildarinnar og hindrað að árangur náist í breytingaferlinu. Það skiptir þess vegna gríðarlegu máli að stjórnendur eða þeir aðilar sem stýra breytingunum séu vel undirbúnir gagnvart andstöðu og leggi sig allan fram við að ná tökum á henni. Stjórnendur verða að útskýra fyrir starfsfólki sínu af hverju tilteknar breytingar eru nauðsynlegar og af hverju það ætti að breyta atferli sínu (Hiatt og Creasey, 2003; og Palmer, 2003).

Margir halda því að fram að ákveðnir einstaklingar séu líklegri en aðrir til að sýna andstöðu við breytingar. Til dæmis er því haldið fram að eldra starfsfólk sé líklegra til að vera á móti breytingum en yngra starfsfólk. Rannsóknir hafa hins vegar ýtt þessum staðhæfingum til hliðar þar sem þær sýna að ekki er hægt að tengja andstöðu við eitthvað eitt ákveðið eins og aldur eða kyn. Viðbrögð eru einstaklingsbundin og sýna rannsóknir að það sem ræður mestu um hvernig viðbrögð koma fram fer eftir því hvernig breytingunum er stjórnað og hversu mikið starfsmenn fá að taka þátt í ferlinu (Spector, 2010). Það reynir því á kunnáttu stjórnenda að greina andstöðu við breytingar og velja rétta aðferð eða aðferðir til að koma í veg fyrir hana. Hlutverk stjórnandans er að þekkja starfsmannahópinn vel og átta sig strax í upphafi ferlisins hverjir það eru sem gætu streist mest á móti breytingunum þar sem ekki allir starfsmenn líta allir á breytingar sem tækifæri heldur sem ógn (Yukl, 2006).

4.1 Ástæður fyrir andstöðu starfsmanna

Í dag eru breytingar í skipulagsheildum mjög algengar, þær eru bæði örar og margvíslegar. Í breytingum upplifir fólk einhvers konar sálarflækjur og geta breytingarnar valdið óreiðu innan skipulagsheildarinnar sem getur haft í för með sér ófyrirsjáanlegar afleiðingar (Kotter og Schlesinger, 2008). Það eru margar ástæður sem geta legið að baki því af hverju fólk bregst við eins og það gerir í breytingum og er því mikilvægt að stjórnendur komi auga á og greini andstöðu starfsmanna. Martins og Fellens (2010) hafa fjallað um andstöðu starfsmanna í breytingum og nefndu að hún ætti oft rætur að rekja til misskilnings vegna slapps upplýsingaflæðis, reynslu af fyrri breytingum, ótta við starfsmissi, áfall sem starfsfólk upplifir og þann skort að sýna starfsfólkinu hver tilgangurinn og ávinningurinn er með breytingunum. Kotter og Schlesinger (2008) hafa einnig nefnt ástæður fyrir andstöðu starfsfólks í breytingum. Þeir listuðu upp fjórar algengustu ástæðurnar fyrir andstöðu starfsmanna og telja mikilvægt að stjórnendur séu meðvitaðir um þessar ástæður. Ástæðurnar eru eiginhagsmunir, misskilningur og vantraust, mismunandi mat á aðstæðum og lítið umburðarlyndi gagnvart breytingum. Farið verður nánar yfir hverja ástæðu fyrir sig.

1. Eiginhagsmunir: Hér er átt við að fólk heldur að það missi eitthvað sem hefur gildi við breytingarnar. Fólk hugsar um sína eigin hagsmuni frekar en hag skipulagsheildarinnar og endar andstaðan því oft í svokallaðri pólitískri hegðun

þar sem fólkið hugsar fyrst og fremst um sjálfan sig. Pólitísk hegðun kemur stundum fram áður en eða á meðan breytingunum stendur þegar það besta fyrir einstaklinginn er ekki það sama og fyrir skipulagsheildina. Hegðunin getur lýst sér þannig að fólk myndar hóp og tekst á við mál sem viðkemur breytingunni. Starfsmennirnir upplifa breytingarnar sem óréttlæti gagnvart þeim og brot á sálfræðilega samningnum sem þeir gerðu við skipulagsheildina.

2. Misskilningur og vantraust: Andstaða starfsmanna getur komið upp þegar þeir skilja ekki hvað breytingarnar fela í sér og skynja að þeir gætu misst meira en þeir fá. Slíkar aðstæður eiga sér oftast stað þegar það skortir traust á milli starfsmanna og þeirra sem sjá um innleiðinguna.
3. Mismunandi mat á aðstæðum: Starfsfólkið að meta aðstæður á annan hátt en stjórnendur og sjá meiri galla við breytingarnar en kosti, ekki aðeins fyrir sig sjálfa heldur einnig fyrir skipulagsheildina. Það er ekki alltaf öruggt að starfsfólk fái sömu upplýsingar og stjórnendur og getur það leitt til þess að það leggur mismunandi mat á aðstæðurnar. Ef svo er má búast við andstöðu gagnvart breytingunum.
4. Lítið umburðarlyndi: Starfsfólk sýnir andstöðu við breytingar vegna þess að það hefur áhyggjur af því að það geti ekki tileinkað sér nýja hæfni og atferli sem krafist er af því. Það er misjafnt hversu vel fólk aðlagast breytingum og eiga sumir auðveldara með það en aðrir. Það er út af takmörkuðu umburðarlyndi fyrir breytingum sem fólk mun sýna andstöðu við breytingar jafnvel þó það átti sig á því að breytingarnar séu góðar (Kotter og Schlesinger, 2008).

Kreitner (2004) er annar fræðimaður sem hefur bent á algengar ástæður fyrir andstöðu starfsmanna í breytingum en hann bendir á alls ellefu ástæður. Farið verður stuttlega yfir hverja og eina ástæðu.

1. Óvæntar breytingar: Hér er átt við að breytingar koma fólki í opna skjöldu, þær gerast án viðvörunar og alltof fljótt. Þetta leiðir til þess að starfsfólk skynjar ekki þörfina fyrir breytingunum. Of hraðar breytingar valda því að andstaða verður líklegri. Þá er gott að annað hvort hægja á ferðinni eða fresta breytingunum þar til starfsfólkið verður móttækilegra fyrir þeim (Yukl, 2006).

2. Aðgerðarleysi: Allar breytingar valda einhvers konar röskun og ójafnvægi á vinnustað og til varnar því sýnir starfsfólk andstöðu. Það vill halda í öryggið og jafnvægið á vinnustað sínum.
3. Misskilningur og vankunnátta: Þegar starfsfólk skilur ekki þörfina fyrir breytingunum og telur að þær muni leiða af sér meiri tap en hagnað. Það er líklegt að misskilningur komi upp þegar traust skortir á milli starfsfólks og stjórnenda.
4. Tilfinningar: Í breytingum neyðast starfsmenn oft til að breyta verklagi sínu og upplifa við það vanmátt og/eða reiði vegna söknuður yfir því hvernig hlutirnir voru áður. Nýjungar í starfi geta leitt til aukins ótta meðal starfsfólks og aukið hræðsluna við að mistakast í starfi. Þegar ekki er hugað að nærgætni getur komið upp andstaða meðal starfsfólks og þá er mikilvægt hvernig hlutunum er miðlað til þess.
5. Vantraust: Stjórnandi þarf að upplýsa starfsfólkið vel í gegnum allt breytingaferlið. Ef það er ekki gert getur það vakið grunsemdir og andstöðu starfsfólks. Ef ekkert traust er til staðar á milli starfsfólks og stjórnenda getur það valdið því að loforð um framfarir og úrbót bresta. Einnig ef stjórnendur treysta ekki undirmönnum sínum eru þeir ólíklegri til að virkja þá í breytingunum.
6. Persónulegur ágreiningur: Ef ágreiningur ríkir á milli stjórnenda og starfsfólks eru ekki miklar líkur á því að stjórnendur nái að knýja fram breytingar. Tímasetning skiptir öllu máli á vinnustöðum og getur léleg eða röng tímasetning haft mikil áhrif á framgang breytinga.
7. Starfsóöryggi og frammistaða: Starfið sem fólk gegnir felur í sér ákveðnar grunnþarfir. Ef þessum grunnþörfum er ógnað myndast starfsóöryggi og andstaða getur komið fram. Í breytingum þarf fólk að tileinka sér ný vinnubrögð, álagið eykst og/eða starfsfólk er færð til í starfi. Sjálfsöruggt starfsfólk á auðveldara með að tileinka sér nýjar aðferðir á meðan það sem skortir sjálföryggi getur verið tregt við þær og efast um hæfni sína til að takast á við nýjar áskoranir.
8. Félagsleg tengsl: Breytingar hafa áhrif á félagsleg tengsl. Fólk á það til að mynda hóp á vinnustað og í breytingum finnur hópurinn oft fyrir neikvæðum þrýstingi til

að takast á við breytingar. Þetta getur skapað neikvæð áhrif innan hópsins sem leiðir síðan til þess að hann leysist upp.

9. Upplýsingaskortur: Þetta er talin vera ein meginástæðan fyrir andstöðu starfsmanna. Upplýsingaflæði innan skipulagsheilda er oft ábótavant í breytingaferlum og þá eiga starfsmenn það til að finna fyrir öryggisleysi, óvissu og óánægju. Þeir byrja að hugsa hvað verður um þá og starfið. Þessi óvissa hefur letjandi áhrif á þá og leiðir stundum til þess að starfsfólk fari að ímynda sér hið versta. Öryggisleysi starfsfólks vegna upplýsingaskorts getur leitt til þess að það lamast af kvíða og verður ekki tilbúið til að takast á við breytingarnar.
10. Skortur á þátttöku: Því minna sem starfsfólk tekur þátt í breytingunum því algengari er andstaðan. Starfsfólk verður að upplifa að það skipti máli og taki þátt í ferlinu. Ef það fær ekki að taka þátt í framkvæmd breytinganna er það ólíklegra til að taka þeim með jákvæðum hætti.
11. Trúin að breytingar séu óþarfar og úthald: Ef vinnulag hefur verið árangursríkt í langan tíma og það eru engar augljósar ástæður fyrir þörfinni fyrir breytingar þá er líklegra að starfsfólk sýni andstöðu. Við breytingar þarf starfsfólk líka oft að breyta of miklu of hratt og getur því úthald starfsfólks haft áhrif á andstöðu. Stjórnendur verða því að draga saman árangurinn sem áunnist hefur í ferlinu og samgleðjast.

Eins og sjá má hér að ofan geta verið margar ástæður fyrir andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda. Stjórnendur þurfa að vera vakandi gagnvart þeim starfsmönnum sem gengur illa að aðlagast og sýna mótþróa. Þeir þurfa að meta hvaða ástæður eru fyrir andstöðunni og út frá því velja viðeigandi aðferð til að taka á henni.

4.2 Að koma í veg fyrir andstöðu starfsmanna í breytingum

Eins og fram hefur komið eiga stjórnendur það til að vanmeta mannlega þáttinn í breytingum og átta sig ekki á því fyrr en andstaða starfsmanna hefur haft áhrif á þær. Stjórnendur þurfa að skilja tilfinningar, viðbrögð og hugsanir starfsfólks til að auka líkurnar á því að innleiðing breytinga verði árangursrík og til að þeir geti brugðist við andstöðu á réttan hátt (Vilborg Einarsdóttir, 2003). Starfsfólk þarf oft tíma til að láta sínar sannar tilfinningar í ljós því breytingar fela oft í sér starfsmissi eða breytingar á hlutverkum starfsmanna (Harvard business school, 1996). Ef stjórnendur bregðast ekki

strax við andstöðunni eiga þeir í hættu á að starfsfólkið verði áhugalaust gagnvart breytingunum og getur slíkt haft neikvæðar afleiðingar og jafnvel algjöra stöðvun á innleiðingunni. Þess vegna er mikilvægt að stjórnendur taka strax á andstöðunni með árangursríkum aðferðum (Hiatt og Creasy, 2003; Þorkell Sigurlaugsson, 1996).

Kotter og Schlesinger (2008) lista upp sex leiðir sem hægt er að fara til að taka á og koma í veg fyrir andstöðu starfsfólks. Stjórnendur þurfa að meta það hverju sinni út frá aðstæðum hvaða leið hentar best en hægt er að nota allar leiðarnar saman eða sjálfstætt. Algengasta leiðin til að yfirstíga andstöðu við breytingar er talin vera fræðsla og samskipti. Fræða skal starfsfólkið um breytingarnar áður en innleiðingin hefst og geta góð samskipti hjálpað til við að sjá og skilja þörfina á breytingunum. Hægt er að miðla upplýsingum áfram með ýmsum leiðum, eins og t.d. í gegnum kynningar, maður á mann samtöl, fræðslu og fyrirlestra. Þátttaka og aðild var önnur leiðin sem Kotter og Schlesinger (2008) nefndu en virk þátttaka starfsfólks er mikilvæg þegar breyting innan skipulagsheildar á sér stað. Stjórnendur þurfa að hvetja starfsfólk sitt áfram og hlusta á það til að það skynji að það taki þátt í breytingunum. Þegar starfsfólk er viljugt til að taka þátt í innleiðingunni og hönnun breytinga verður það betur undirbúið til að takast á við þær. Þriðja leiðin er ráðgjöf og stuðningur. Hérna skiptir máli að stjórnendur sýni starfsfólkinu stuðning. Stjórnendur geta t.d. boðið starfsfólkinu upp á þjálfun í nýrri hæfni, gefið þeim frí eftir erfitt tímabil eða einfaldlega hlustað og veitt því tilfinningalegan stuðning. Þessi leið er hjálplegust þegar takast þarf á við ótta og kvíða meðal starfsfólks. Með því að veita starfsfólki stuðning hjálpar það því að sjá tilgang breytinganna í réttu ljósi. Fjórtða leiðin er síðan samningur og samkomulag. Hér er hægt að hvetja starfsfólkið áfram með því að verðlauna það fyrir viðeigandi hegðun sem stuðlar að innleiðingu breytinga. Einnig telja þeir að með því að semja við starfsfólkið sé hægt að koma í veg fyrir andstöðu og þá sérstaklega þegar um er að ræða valdamikinn einstakling innan skipulagsheildarinnar. Fimmta og næst síðasta leiðin er hagræðing og val á lykilstarfsfólki. Talið er að hagræðing eigi sér stað þegar stjórnendur skipulagsheilda neita að láta upplýsingar af hendi og vísvitandi hagræða atburðum til að auka líkurnar á því að breytingarnar verði árangursríkar. Algengasta aðferð hagræðingar er þegar valinn er lykilstarfsmaður en samkvæmt Kotter og Schlesinger þá felur þetta val í sér að veita einstaklingi eða leiðtoga innan hóps eftirsóknarvert hlutverk í breytingaferlinu. Einstaklingurinn þarf ekki að búa yfir mikilli þekkingu heldur skiptir

máli að þetta sé einstaklingur sem starfsfólk lítur upp til. Síðasta leiðin er síðan bein eða óbein þvingun en henni er beitt til að fá starfsfólk til að samþykkja breytingarnar. Sem dæmi um þvingun er stöðulækkun, uppsögn eða flutningur á milli deilda. Stjórnendur beita þó ekki þessari leið nema engin önnur úrræði virka (Kotter og Schlesinger, 2008).

Taka má fram að þótt það þurfi að bregðast fljótt við andstöðu og reyna eftir bestu getu að vinna bug á henni að þá er ekki öll andstaða neikvæð og skaðsöm í breytingum. Stjórnendum getur t.d. yfirsétt einhverjir gallar á ferlinu sem starfsfólk sér og þess vegna þarf alltaf að meta og greina hvers konar andstöðu er um að ræða. Einnig geta efasemdir starfsfólks um nýjar aðferðir og tillögur valdið því að stjórnendur fara með meiri varkárni í að innleiða breytingarnar og fylgjast betur með þeim (Spector, 2010).

5 Aðferðafræði

Aðferðafræði gengur út á það hvernig við nálgumst vandamál og leitum svara. Í félagsvísindum stendur hugtakið fyrir hvernig rannsókn er hugsuð og framkvæmd. Forsendur, áhugi og tilgangur móta hvaða aðferðafræði verður fyrir valinu hverju sinni (Taylor, 2015; Strauss og Corbin, e.d).

Þegar framkvæma skal rannsókn þarf að ákveða hvaða rannsóknarsnið eigi að nota. Rannsóknarsnið eru áætlanir og aðferðir sem hannaðar eru til að leita, kanna og finna svör við ákveðnum rannsóknarspurningum. Áætlunin felur í sér teikningu um hvernig framkvæma eigi rannsóknina og yfirlit yfir öll helstu skrefin í ferlinu, þar á meðal tilgátu og ályktun um að greina gögnin. Aðal tilgangur rannsóknarsniða er tvíþættur, annars vegar að aðstoða rannsakendur við að finna svör við ályktunum, rannsóknarspurningum eða tilgátum og hins vegar að stjórna dreifni (e. *variance*). Rannsóknarsnið gerir rannsakandanum kleift að svara þeim spurningum sem settar eru fram af rannsakandanum sjálfum og til að draga ályktanir af gögnum. Einnig hjálpar rannsóknarsnið rannsakendum að finna út hvaða tegund af athugunum eigi að gera, hvernig á að gera þær og hvaða tegund af rannsóknarsniði eigi að nota. Þegar velja skal eitt rannsóknarsnið fram yfir annað að þá ætti málið að vera metið út frá því hvaða aðferð muni best þjóna því rannsóknarefni sem á að rannsaka (Trumbull, 2005).

Í þessum kafla verður farið yfir hvaða rannsóknarsnið var notað og hvert markmið rannsóknarinnar var. Þá verður einnig farið yfir viðtölin og val á þeim þátttakendum sem tóku þátt í rannsókninni og hvernig skráning og úrvinnsla gagna fór fram. Í lokin verður síðan farið yfir siðfræði og takmarkanir á rannsókninni.

5.1 Eigindleg rannsókn

Í rannsókninni var unnið samkvæmt eigindlegri rannsóknaraðferð. Upphaf eigindlegra aðferðafræði má rekja í fyrirbærafræði (e. *phenomenology*) þar sem reynt er að túlka skynjun og upplifun viðmælenda á ákveðnum þáttum sem verið er að rannsaka (Taylor og Bogdan, 1998). Eigindleg rannsókn er aðleiðsla sem hefur þann tilgang að lýsa margs konar veruleika, þróa djúpan skilning, skilja daglegt líf og mannleg sjónarmið (Trumbull, 2005). Áhersla er lögð á að þátttakandinn sé virkur túlkandi veruleikans og því sé mikilvægt að afla upplýsinga um þá merkingu sem hann leggur í reynslu sína, umhverfi og aðstæður (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Í eigindlegri rannsóknaraðferð rannsakar einstaklingurinn upplifun fólks í smáatriðum með því að nota ákveðnar nálganir eins og t.d. djúp viðtöl, hálf opin viðtöl, athuganir, persónulega reynslu, lífssögu o.fl. sem lýsir venjum, erfiðum augnablikum og merkingum í lífi einstaklinga (Trumbull, 2005; Hennink, Hutter og Bailey, 2011). Markmið eigindlegra rannsókna er að skilja reynsluheim og hvatir þátttakenda í gegnum þeirra eigin frásagnir. Eigindlegar rannsóknir geta veitt innsæi í huglæga upplifun þátttakenda og því félagslega og menningarlega umhverfi sem upplifunin á sér stað í. Þess má geta að lítil úrtök eru í eigindlegum rannsóknum en upplýsingar sem fást frá hverjum þátttakenda geta verið umtalsverðar. Þeir rannsakendur sem vinna eigindlegar rannsóknir fylgja ákveðnum vinnureglum sem leyfa talsverðan sveigjanleika. Það ber þó að hafa varann á þar sem veruleg hættu er á að viðhorf rannsakandans, væntingar hans og fordómar hafi áhrif á túlkun hans á gögnunum (Davidson, Wieland, Flanagan og Sells, 2007).

Í rannsókninni voru tekin hálf opin óstöðluð viðtöl við þátttakendur þar sem þeir áttu að lýsa reynslu sinni og upplifun. Viðtölin eru samræður þar sem umræðuefnið er ákveðið af rannsakanda sem ræðir við viðmælenda á jafnréttisgrundvelli. Umræðuefnið er þannig fyrirfram ákveðið en ekki innihald samræðnanna. Fjallað er um atburði, hugrenningar, tilfinningar, hegðun, skynjun og annað sem er til marks um það sem skiptir þátttakendum máli (Weber, 1986). Niðurstöður slíkra rannsókna eru oft einhvers

konar þema sem varpar ljósi á sameiginlega þætti í reynslu eða upplifun mismunandi hópa (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

5.2 Viðtalsaðferð

Tekin voru átta hálf opin óstöðluð viðtöl við stjórnendur í einkareknum skipulagsheildum þar sem allir höfðu reynslu að taka á andstöðu starfsmanna við breytingar. Viðtölin fóru fram sumarið 2016 eða frá 16. júní til 15. ágúst. Lengd viðtalanna var mismunandi og voru frá rúmlega 20 mínútum upp í tæpar 40 mínútur. Heildarlengd viðtalanna var um 190 mínútur eða um þrjár klukkustundir. Öll viðtölin áttu sér stað á vinnutíma og á skrifstofu eða í fundarherbergi á vinnustað viðmælenda. Markmiðið með viðtölunum var að rannsaka tiltekið efni með opnum huga og leyfa viðmælendum að svara spurningunum með sínum eigin orðum en ekki fyrirfram gefnum svörum. Viðtölin voru því ólík frá einum viðmælenda til annars þar sem innihald umræðnanna var aldrei það sama.

Í hverju viðtali var stuðst við viðtalsramma sem unninn var í samráði við leiðbeinanda verkefnisins en hann tryggir að samræmi sé á milli viðtala og að ákveðin atriði kæmu fram sem þóttu vera mikilvæg. Þess má þó geta að þó að viðtalsramminn tryggi að allir viðmælendur fái sama umræðuefnið þá geta viðtölin tekið óvænta stefnu og því er mikilvægt að rannsakandinn fylgi eftir spurningum og umræðum þegar við á. Viðtalsramminn fól í sér tólf spurningar og voru þær flest allar opnar (sjá viðauka 1). Opnar spurningar voru notaðar í viðtölunum til að fá sem best flæði.

Oftast voru spurningarnar spurðar í rétttri röð en það gat gerst að rannsakandinn þurfti að breyta röðun spurninga eftir því hvernig viðtalið þróaðist.

Öll viðtölin voru tekin upp á stafrænt upptökutæki og viðmælendum heitið fyllstum trúnaði. Með þessari nálgun fást góðar vísbendingar um þann raunveruleika sem verið er að rannsaka en þó verður að hafa varann á og ekki má alhæfa út frá þessum niðurstöðum.

5.3 Val á þátttakendum

Þátttakendur rannsóknarinnar voru átta talsins, þar af voru fjórir karlar og fjórar konur. Þau voru ýmist mannauðsstjórar, framkvæmdastjórar, starfsmannastjórar og yfirmaður á þróunarsviði. Flestir þátttakendurnir voru mannauðsstjórar en höfðu allir reynslu í því

að taka á andstöðu starfsfólks í breytingum innan skipulagsheilda. Allir viðmælendurnir voru háskólamenntaðir og með svipaða menntun. Leitast var eftir viðmælendum sem störfuðu í ólíkum skipulagsheildum í einkageiranum til að fá sem víðtækasta sýn á rannsóknarefnið. Þegar kom að því að finna þátttakendur til að taka þátt í rannsókninni var notast við tvær tegundir af úrtaki, annars vegar markmiðsúrtak (e. *purposive sample*) og hins vegar snjóboltaúrtak. Markmiðsúrtak er notað í sérstökum aðstæðum þar sem rannsakandinn þarf að beita sinni eigin dómgreind til að velja úrtak sem hæfir markmiði rannsóknarinnar (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003). Því var leitast eftir því að finna viðmælendur sem hefðu einhverja reynslu að taka á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda. Seinna úrtakið snýr að því að viðmælendur komu með ábendingar um einstaklinga sem gætu búið yfir þekkingu og reynslu á rannsóknarefninu. Til að komast í samband við viðmælendur sendi rannsakandi þeim tölvupóst. Í tölvupóstinum var stutt lýsing á rannsóknarefninu og beiðni um þátttöku í rannsókninni (sjá Viðauka 2). Eftir stutt tölvupóstsamskipti var ákveðinn tími og dagsetning til að hittast sem hentaði báðum aðilum og fóru viðtölin fram á vinnustað viðmælendanna. Áður en viðtölin fóru fram var viðmældanda kynnt rannsóknarefnið betur og honum/henni heitið fyllstum trúnaði. Viðmælendur gáfu leyfi fyrir því að viðtölin yrði tekið upp á stafrænt upptökutæki og voru þeir látnir vita að eftir skráningu og úrvinnslu á gögnum yrði upptökunum eytt. Tafla 1 hér að neðan má sjá gervinöfn sem rannsakandinn gaf viðmælendum, aldur þeirra, starfsheiti og hvaða skipulagsheild þeir störfuðu hjá á meðan breytingar stóðu yfir.

Tafla 1. Upplýsingar um viðmælendur

Gervinafn	Aldur	Starfsheiti	Skipulagsheild
Grétar	53	Forstjóri	Ferðapjónustufyrirtæki
Ingi	49	Yfirmaður	Hugbúnaðarfyrirtæki A
Þröstur	60	Forstjóri	Smásölufyrirtæki
Ingunn	42	Starfsmannastjóri	Verslun A
Sigurður	41	Mannauðsstjóri	Heildsala
Steinunn	42	Mannauðsstjóri	Verslun B
Anna	34	Markaðs- og mannauðsstjóri	Fjármálafyrirtæki
María	40	Mannauðsstjóri	Hugbúnaðarfyrirtæki B

5.4 Skráning og úrvinnsla gagna

Eins og fram kom áðan voru öll viðtölin tekin upp. Í kjölfarið hlustaði rannsakandinn ítarlega á upptökurnar og skráði þær orðrétt niður. Við skráninguna var notast við forrit að nafni Transcribe en það er forrit sem bæði auðveldar skráningu á gögnum og sparar tíma. Þegar búið var að skrá öll gögnin inn í viðeigandi skjal var það prentað út og lesið ýtarlega yfir. Tilgangurinn var að reyna að finna meginþema í viðtölunum. Í ljós komu fram þrjú meginþemu sem hvert um sig hafði sín undirþemu. Þemun voru upplýsingamiðlun í breytingum, andstaða og tekið á andstöðunni.

5.5 Siðfræði

Allar rannsóknir þurfa að uppfylla siðferðilegar kröfur. Siðfræði er talið vera mikilvægur þáttur í rannsóknum í félagsvísindum og liggur ábyrgðin á siðferði rannsóknar hjá rannsakandanum sjálfum (Neuman, 2006).

Í rannsókn hefur þátttakandi rétt á að vita í hverju þátttaka hans felst og hvernig upplýsingar um hann verði birtar. Einnig er honum heimilt að draga þátttöku sína til baka hvenær sem er í rannsókninni. Nauðsynlegt er að þátttakendur gefi upplýst samþykki fyrir þátttöku sinni en sumir óttast að skriflegt samþykki hafi áhrif á samband rannsakandans og þátttakanda í viðtalsrannsókn, að það sái fræi í tortryggni þar sem rannsóknaraðferðin sjálf krefst þess að gagnkvæmt traust ríki (Seidman, 1998). Upplýst

samþykki er leið rannsakandans til að segja frá áformum sínum á heiðarlegan hátt. Talið er að erfiðasti hlutinn við upplýst samþykki er að rannsakandinn stjórnar því hvaða upplýsingar þátttakandinn fær og fær ekki að vita. Heiðarleiki rannsakandans er því mikilvægur í öllum viðtalsrannsóknum (Vilhjálmur Árnason, 2003).

Það getur reynst erfitt að gera eigindleg gögn ópersónugreinanleg. Því reynir meðferð viðtala sérstaklega á þagmælsku, trúnað og varkárni rannsakandans (Seidman, 1998). Í stuttu máli er reynt að gera allt til þess að ekki sé hægt að rekja svörin aftur til þeirra einstaklinga sem tóku þátt í rannsókninni.

5.6 Takmarkanir

Við framkvæmd rannsóknarinnar komu í ljós ýmsar takmarkanir. Í fyrsta lagi má nefna að rannsakandinn var að framkvæma eigindlega rannsókn í fyrsta skipti og skorti þá reynslu og vitneskju sem gott er að búa yfir þegar taka skal viðtöl. Þá hefði mátt vera betra flæði í viðtölunum og lengd viðtalanna lengri. Þrátt fyrir lengd viðtalanna taldi rannsakandinn að allar þær upplýsingar hafi komið fram sem þóttu skipta máli fyrir rannsóknina. Í öðru lagi var viðtalsrammi hafður til hliðsjónar í viðtölunum en honum var breytt eftir fyrstu tvö viðtölin. Þá voru nokkrar spurningar teknar út sem ekki var talið skipta máli og spurningunum endurraðað. Í þriðja lagi getur starfsaldur viðmælenda haft áhrif á niðurstöður en í tveimur viðtölum komu stjórnendur inn í fyrirtækið þegar það var nýbúið að ganga í gegnum mikið breytingaferli. Í öðru tilfallinu hafði viðmælandinn aðeins um eins árs starfsreynslu í starfinu sínu. Þar sem viðmælendur voru ekki spurðir út í starfsaldur má draga þann lærdóm að betra hefði verið að hafa bakgrunnsspurningar í viðtalsrammanum. Að spurja út í starfsaldur viðmælenda í því starfi sem þeir gegna getur haft áhrif á réttmæti niðurstaðna rannsóknarinnar.

Það verður að hafa í huga að niðurstöðurnar sem fengust úr þessari rannsókn endurspeglar aðeins upplifun þeirra stjórnenda sem rætt var við og því gæti starfsfólk innan skipulagsheildarinnar haft aðra upplifun en þeir eða séð hlutina með öðrum augum. Því er erfitt að alhæfa að þessi viðmið og skoðanir stjórnenda endurspegli skoðanir almennings heldur einungis þann hóp sem verið er að rannsaka. Niðurstöðurnar geta gefið góðar vísbendingar og vonandi aukið skilning einstaklinga á

Því hvernig tekið er á andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda hér á landi.

6 Niðurstöður

Niðurstöður þessarar rannsóknar byggja á greiningu viðtala við stjórnendur í skipulagsheildum. Allir stjórnendur hafa reynslu af því að fara í gegnum einhvers konar breytingar innan skipulagsheildar og hafa þurft að taka á andstöðu sem komið hefur upp meðal starfsmanna. Mörg atriði komu í ljós við söfnun og úrvinnslu á gögnunum sem áhugavert væri að skoða frekar en rúmuðust ekki innan marka þessara rannsóknar. Nokkrir rauðir þræðir voru þó gegnum gangandi í öllum viðtölunum og þegar kom að því að draga fram aðalatriðin stóðu eftirfarandi þrjú þemu upp úr: Upplýsingamiðlun í breytingum, andstaðan og tekið á andstöðunni (sjá Töflu 2). Niðurstöðukaflinn skiptist því í þrjá hluta og stjórnast kaflaskiptingin af þemunum sem nefndar voru hér að ofan. Í hverjum hluta verður greint frá svörum viðmælenda, skoðunum og viðhorfum þeirra í tengslum við þessi megin þemu og undirþemu hvers þeirra.

Tafla 2. Þema og undirþema

Þema	Upplýsingamiðlun í breytingum	Andstaða	Tekið á andstöðunni
	Skýr stefna	Mannlegi þátturinn	Þátttaka starfsmanna
	Undirbúningur	Upplýsingaskortur	Mannabreytingar
		Gömlu góðu tímarnir	Fundir og samtöl
			Kannanir
			Aðferðir
			breytingastjórnunar og utanaðkomandi
			ráðgjöf/þjónusta

Eins og sést á Töflu 2 falla tvö undirþemu undir fyrsta þemað; skýr stefna og undirbúningur. Undir öðru þemanu voru þrjú undirþemu; mannlegi þátturinn,

upplýsingaskortur og gömlu góðu tímarnir. Undir þriðja og síðasta þemanum voru fimm undirþemu; þátttaka starfsmanna, mannbreytingar, fundir og samtöl, kannanir, og síðan aðferðir breytingastjórnunar og utanaðkomandi ráðgjöf eða þjónusta.

6.1 Upplýsingamiðlun í breytingum

Upplýsingamiðlun skiptir miklu máli þegar kemur að breytingum og voru allir viðmælendurnir sammála um að það væri einn mikilvægasti þátturinn í öllum breytingaferlum. Þegar upplýsingamiðlun er af skörum skammti og starfsfólk er ekki nógu vel upplýst um þær breytingar sem koma skal að þá getur það haft veruleg áhrif á líðan þess. Sem dæmi verður það óöryggt í starfi og mikil óvissa myndast. Með því að huga vel að upplýsingamiðlun innan skipulagsheilda og passa að allar upplýsingar komist til skila á réttum tíma þá sýnir starfsfólk breytingunum frekari skilning sem leiðir til þess að óvissuþátturinn minnkar og þar með dregið úr andstöðu þess.

6.1.1 Skýr stefna

Þegar kemur að því að upplýsa starfsfólk skiptir máli að það sé meðvitað um stefnu og framtíðarsýn skipulagsheildarinnar. Margir viðmælendur komu inn á mikilvægi þess að vera með skýra stefnu, að starfsmenn skilji hvert skipulagsheildin er að fara og af hverju verið er að gera þessar breytingar. Þegar Ingi var spurður út í hvað hann teldi skipta mestu máli í breytingum kom hann inn á skýra framtíðarsýn, hann orðaði þetta svona:

Það sem mér finnst kannski skipta hvað mestu máli er að það er mjög skýr framtíðarsýn. Hvert erum við að stefna. Þetta er svona eins og að við ætlum sem hópur að fara frá Reykjavíkur til Akureyrar, það getur vel verið að við þurfum að ákveða okkur á leiðinni hvort við förum Hvalfjörðargöngin eða Hvalfjörðinn eða þú veist eitthvað, en að það sé mjög skýr framtíðarsýn um að við ætlum á Akureyri. Þannig að það sé ekki einhver úr hópnum sem endar á Egilsstöðum eða einhvers staðar. Þannig ég held að það hafi verið, gengið nokkuð vel sko. Og ég held að það sé það mikilvægasta í þessu að við getum alltaf, það koma alltaf upp einhver vandamál og eitthvað svona á leiðinni en ef að framtíðarsýnin er mjög skýr og hérna, þá er það miklu einfaldara.

Sigurður, sem er mannauðsstjóri í heilðsölu, kom með svipað svar við þessari spurning en bætti jafnframt við að það skipti máli að starfsmenn skilji af hverju verið er að gera þessar breytingar, um það sagði hann eftirfarandi:

Það er bara þetta, hvert erum við að fara, af hverju. Við erum ekki bara að fara, við erum ekki bara að breyta til að breyta, metum stöðuna sem svo að við, að núverandi ástand sé ekki viðunandi, við erum að fá eitthvað meira til baka. við erum að skila okkur einhverjum ávinningi að breyta og við hugsum þetta svolítið.

Allir viðmælendurnir voru sammála því að útskýra af hverju breytingarnar eru að eiga sér stað, þeir hjálpa starfsfólki sínu að sjá ávinninginn sem þær fela í sér og að þetta sé skref í rétta átt. Einn viðmælendanna komst svo að orði:

Ég held að það sé, að það sem skiptir mestu máli er að það sé mjög skýrt hvert við erum að fara og það sem að ég hef kannski líka lært í þessu, af því að nú er ég líka í innleiðingu á nýjum kerfum, s.s sem ég er að stýra og þá sé ég líka hvað er mikilvægt að fólk skilji af hverju við erum að breyta, þú veist að það sé ekki bara svona, þú veist, já á Íslandi ætlum við að byrja að taka upp vinstri umferð. Af hverju? Fólk bara eitthvað, ég er ekki til i það, þú veist, ég þarf að skilja. Af hverju er það mikilvægt? Það er það sem er svo mikilvægt í breytingum er að sýna fólki ávinninginn, við erum að þessu út af þessu.

Ef framtíðarsýnin er skýr þá auðveldar það starfsfólkinu vinnuna og eykur skilning þeirra á breytingunum sjálfum. Ef fólk skilur ástæðuna fyrir breytingunum verður allt ferlið miklu auðveldara. Það getur skipt sköpum í breytingum að ný stefna innan skipulagsheildar sé kynnt sem fyrst. Það getur dregið verulega úr óöryggi starfsfólks ef það veit hvert skipulagsheildin er að fara og áttar sig fyrir á því hvort þeir eigi samleið með henni eða ekki. Steinunn gekk í gegnum umfangsmiklar breytingar og útskýrði hvernig það fór fram:

Sko, nýir eigendur í rauninni komu inn og segjast strax ætla að gera breytingar. Það var í rauninni bara mjög ljóst og sem er í rauninni þá bara svona tilkynnt þegar að þessir nýir eigendur koma og mjög fljótlega bara eftir það fara eigendur að kynna bara sína stefnu. Þannig að þá bara sá fólk já okey, þú veist fyrirtækið er að fara í þessa átt og hérna, eins og þetta gerist þegar að í hérna þegar það verða breytingar, þá eru sumir sem að sjá samleið með því, vilja fara í þá átt og síðan eru aðrir sem að bara eru skiluru ekki sammála breytingunum og þá soldið svona bara veljast þeir úr sko.

Það er þó mikilvægt að átta sig á því að oftast er ekki nóg að kynna bara stefnuna. Fólk þarf mislangan tíma til að skilja hvers eðlis breytingin er og hvað hún í raun felur í sér. Því getur verið mikilvægt að hamra á hlutunum, að þeir séu kynntir oft og fólki haldið upplýst í gegnum allt breytingaferlið. Eins og Anna, markaðs- og mannauðsstjóri í fjármálafyrirtæki, kemur inn á:

Það sem að er kannski erfiðast við breytingar er þegar fólk finnur til óöryggis og veit ekki, þú veist, hvert erum við að fara. En Páll hefur samt gert það mjög vel að hann, bara sama stefnuskjali og kom inn með fyrir tveimur árum síðan, bara þú veist, hann bara endurtekur, bara starfsmannafund eftir starfsmannafund eftir starfsmannafund, bara alltaf sama skjalið. Skiluru, þannig að fólk alltaf svona þú veist, og það er enginn sem meðtekur þetta í fyrstu atrennu skiluru. Þú sérð skjalið og þú lest það og eitthvað svona já okey, við erum að fara gera þetta og þetta er stefnan og svo bara mánuði seinna aftur sama skjalið og þá kannski bara ertu að skilja það á nýjan hátt, skiluru.

Hún hélt síðan áfram:

Í ákveðinni deild hefur alveg komið reglulega upp andstaða og kannski sérstaklega á fyrstu skrefunum. Það tók ofboðslega langan tíma og þó að þú útskýrðir, þú útskýrðir aldrei nóg, það er eiginlega soldið lexían, þú veist, maður þarf að hamra á hlutunum og þú þarft alltaf að vera að ræða þá og maður upplifir kannski oft þú veist, stjórnendur upplifa bara ég er búin að ræða þetta, ég er búin að fara yfir þetta, þau skilja þetta alveg, þú veist, en það þarf samt og líka þú veist það þarf bæði upplýsingar frá stjórnendum þannig að fólk skilji af hverju, þú veist, það þarf að útskýra fyrir þeim, þú veist af hverju við erum að gera þetta, hvert er markmiðið, og þú veist það þarf að skilja ástæðuna fyrir því. Þú veist, ef að fólk skilur ástæðuna þá er svo miklu auðveldara að taka þátt í því að gera það síðan.

Í lokin tekur hún fram að ef andstaða meðal starfsfólks kemur upp þá verður að ræða hlutina og það verður að halda áfram að útskýra og reyna að fá fólk með sér, reyna eftir bestu getu að virkja það í breytingunum.

6.1.2 Undirbúningur

Til þess að ferli verði árangursríkt þarf að tryggja að undirstaðan sé sterk og traust. Hér skiptir góður undirbúningur mestu máli. Ef ekki er vel að verki staðið í því að undirbúa bæði starfsheildina og framkvæmd breytinga þá eykur það líkurnar á að innleiðing breytinga verði ekki farsæl (Leifur Eysteinnsson, 2008; Þorkell Sigurlaugsson 1996). Undirbúningur og skipulag eru þannig þættir sem geta haft mikil áhrif á vilja starfsfólks til að samþykkja og vera þátttakendur í breytingum en mistök á fyrstu stigum þess getur leitt til vantrausts og vakið fólk til grunsemdar um að næsta stig verði ekki betra. Undirbúningur skiptir því miklu máli fyrir það sem kemur á eftir (Burnes, 2004; Yukl, 2006)

Við greiningu gagna kom í ljós að einn viðmælandi af átta taldi að lítill sem enginn undirbúningur hafi átt sér stað áður en breytingarnar hófust og hafi það haft áhrif á bæði starfsfólkið og hvernig ferlið sjálft gekk fyrir sig. Hún komst svo að orði:

Ég held nefnilega og mig grunar að það hafi ekki verið góður undirbúningur. Eiginlega bara enginn, ég held að þetta hafi verið soldið þannig, allavega þegar ég kem inn þá upplífi ég það þannig að fólk hafi bara verið að fullu að vinna að því að flytja og var bara spennt yfir því í rauninni en áttaði sig ekkert á því hversu miklar breytingar eða hversu mikil áhrif þetta kæmi til með að hafa á vinnuna þeirra. Þannig að ég allavega held að það hafi verið mjög lítill undirbúningur svona andlega fyrir fólk.

Í kjölfarið nefnir hún að ferlið hafi tekið full langan tíma þar sem starfsfólkið var mjög lengi að aðlagast nýjum aðstæðum og það hefði mátt framkvæma hlutina öðruvísi. Hún nefndi m.a. að það hefði mátt upplýsa starfsfólkið betur áður en ferlið hófst, þá hvernig þetta allt saman mundi koma til með að vera og undirbúa það betur undir komandi breytingar. Með því hefði örugglega verið hægt að draga úr þessum langa aðlögunartíma. Þegar hún var síðan spurð út í hvað henni þótti skipta mestu máli í breytingunum svaraði hún:

Að upplýsa fólkið og hvað breytingarnar koma til með að hafa, hvernig það hefur áhrif á, þú veist, hvernig það kemur til með að hafa áhrif á þig, bara þú veist sem starfsmann eða stjórnenda og að reyna, já eins og ég segi bara dugleg að upplýsa fólkið og hérna já leyfa fólki líka bara soldið að vera með í, innvolvera fólkið soldið í þetta. Alla, þá er ég ekki bara að tala um hérna einhverja stjórnendur eða topparnir skiluru, helduru að upplýsa líka starfsmennina og svona hvernig, okey við erum að fara í þessar breytingar, hvað kemur þetta til með að hafa áhrif á og lulu.. og hvernig við sjáum þetta fyrir okkur og þetta kemur til með að hafa mögulega þessi og þessi áhrif en þú veist, þurfum á því að halda að fólk skiluru svona sé með.

Hérna er komið inn á mikilvægi þess að allir starfsmenn taki virkan þátt í breytingunum en ekki bara æðstu stjórnendurnir og er það eitthvað sem allir viðmælendur þessara rannsóknar voru sammála um.

Hinir sjö viðmælendurnir í rannsókninni töldu að nægilega vel hafi verið staðið að undirbúningi fyrir breytingarnar. Fjórir af sjö viðmælendum sem töldu að nægilega vel hafi verið staðið að undirbúningi fyrir breytingarnar innan skipulagsheildarinnar voru sammála um að geta staðið sig ennþá betur. Eins og Steinunn kemur inn á að: „maður hefði kannski getað undirbúið fólk betur með því bara að fara yfir hvað breytingar eru,

þú veist, hvað er eðli breytinga,,. Einnig talaði Grétar um hvað hefði mátt fara betur í breytingunum og kom hann svo að orði:

Já alveg örugglega sko, engin stór atriði en klárlega kannski einhver svona, kannski já í tengslum við undirbúning og eitthvað slíkt sem hefði klárlega mátt vinna betur. En var kannski ekki endilega forsenda til að breyta þegar ákvarðanir voru teknar, kannski eftir á, hefði getað verið hægt að gera þett einhvern veginn öðruvísi.

Þrír viðmælendur voru mjög ánægðir með hvernig undirbúningi var háttað fyrir breytingarnar og hefðu þeir ekki viljað breyta neinu sem viðkom þeim. Hjá þremur viðmælendum var undirbúningurinn mjög umfangsmikill og vel skipulagður. Þeir gáfu sér tíma og ræddu við starfsfólk sitt áður en breytingunum var hrint í framkvæmd. Þegar Þröstur var spurður hvað hefði verið gert til að undirbúa breytingaferlið komst hann svo að orði:

Við vorum í fyrsta lagi í nokkra mánuði að skrifa handritið að hruninu og svona stilla saman strengi, við fórum síðan sko með 24 manna stjórnendateymi til Barcelona í háskólann þar og þeir voru búnir að klæðskera suma fyrir okkur sérstakt svona change management program sem tók eina viku og gekk nú það allt saman. Á svipuðum tíma hófust vinnustofur með öllum starfsmönnum og þá voru allir starfsmenn skikkaðir til þess að mæta í þessar vinnustofur a.m.k einu sinni og í þessum vinnustofum var verið að s.s að tappa af fólki svona hvaða hugsanir og ótti sko býr með því vegna þessara breytinga, hvaða tækifæri sjáum við í þessu, hvaða atriði innan ykkar deilda þarf að huga sérstaklega að þegar verið er að gera svona breytingar og svo framvegis. Þannig að við söfnuðum alveg gríðarlega miklu magni af upplýsingum.

Þröstur var ekki sá eini sem hélt vinnustofur fyrir starfsfólk sitt en Steinunn var annar viðmælandi sem hélt vinnustofur áður en breytingarnar voru keyrðar í gegn. Munurinn var þó að Steinunn bauð aðeins stjórnendum að mæta á þessar vinnustofur en ekki starfsfólkinu. Eftir á að hyggja sagði hún að betra hefði verið að taka þetta skrefinu lengra og bjóða öllum innan skipulagsheildarinnar að sitja vinnustofurnar. Hún orðaði þetta svona:

Við fórum einmitt, vorum með vinnustofu í Háskólanum í Reykjavík með stjórnendum þegar við vorum að byrja í þessu ferli og þá bara tókum við alla framkvæmdastjórnir og stjórnir og þá var hún þarna, man ekki hvað hún heitir, var hún einmitt með vinnustofu fyrir okkur og var svona einmitt að útskýra fyrir stjórnendum bara „þetta eru breytingar, þetta er það sem þið eruð að fara að ganga í gegnum, þið eruð bæði gerendur og þolendur í

breytingum, það var mjög gott svona fyrir okkur í startinu, þetta var bara þú veist, nýir eigendur komu inn í mars 2014 og þetta, við vorum í þessu bara svona í janúar-febrúar þá var ég bara að reyna að undirbúa stjórnendur fyrir það sem koma skal, sem að bara lukkaðist vel en kannski hefði, ef ég væri að gera þetta aftur þá mundi ég kannski líka taka þetta skrefinu lengra, bjóða öllu starfsfólki upp á að hérna fara á vinnustofu eða fá einhvers konar fræðslu bara um eðli breytinga, hvað eru breytingar, af hverju ertu á mótum þeim skiluru, af hverju er þetta eitthvað svona sársauki sem felst í breytingum sko, þannig að fólk skildi kannski líka betur sín eigin viðbrögð sko.

Hins vegar þegar Þröstur var spurður hvort eitthvað hefði betur mátt fara svaraði hann því neitandi, hann svaraði því svona:

Ég hef oft fengið þessa spurningu sko og ég hef alltaf svarað henni nei. Þetta var nánast fullkomið ferli, ég hefði gert þetta allt eins. enda heppnaðist sameiningin algjörlega frábærlega og fyrirtækið var bara á örfáum vikum var bara komið á fljúgandi siglingu og hafði mjög flott reputation og góðan starfsanda og mikil gleði og mikið gaman.

Anna var sama sinnis og komst svo að orði: „sko varðandi breytingaferlið að þá eiginlega bara ekki, þetta voru eiginlega bara svona of gott til að vera satt. Við erum afskaplega stolt af þessu og þetta gekk bara ótrúlega vel.”

Taka má fram að þeir viðmælendur sem huguðu vel að undirbúningi fyrir breytingarnar voru allir sammála um að breytingarnar gengu mjög vel fyrir sig og að starfsfólkið var almennt ánægt og spennt fyrir komandi tímum.

6.2 Andstaða

Þegar gögnin voru skoðuð kom í ljós að allir viðmælendurnir greindu frá því að þeir hefðu upplifað ýmist persónulega eða heyrt af óánægju samstarfsmanna sinna sem beindist að þeim breytingum sem skipulagsheildin var að fara í gegnum. Birtingarmynd andstöðunnar gat verið með ýmsu mótum þar sem enginn einn starfsmaður er eins og eru þeir mismóttækilegir fyrir breytingum. Þau undirþemu sem þóttu best ná utan um þau atriði sem fram komu í viðtölunum var mannlegi þátturinn, upplýsingaskortur og gömlu góðu tímarnir. Undirþemun koma inn á hvernig andstaða starfsmanna birtist í breytingunum innan skipulagsheilda og hver meginástæðan fyrir andstöðu starfsmanna er að mati viðmælendanna.

6.2.1 Mannlegi þátturinn

Stjórnun breytinga í skipulagsheildum snýst um fólk og er mannlega þátturinn talinn vera einn erfiðasti þátturinn í breytingum í dag. Mannauðurinn er ein helsta auðlind skipulagsheilda og því skiptir sköpum að huga vel að honum í öllum breytingum. Enginn tveir starfsmenn eru eins, þeir sýna mismunandi tilfinningar við breytingum og skynja þær þar af leiðandi á ólíkan hátt. Fimm af átta viðmælendum töluðu um mannlegt eðli og hvað það skiptir miklu máli þröstur taldi það skipta mestu máli þegar kemur að breytingum innan skipulagsheildar að gefa sér tíma, í kjölfarið bætti hann við:

Þú ert að vinna með fólk, þetta eru lifandi verur með tilfinningar og sálir og þú getur gert þetta allt saman í excel en fólk þarf bara tíma til að sætta sig við breytingar, skilja þær og kveða niður óttann og framkvæma svo það sem þarf að gera.

Samkvæmt hans reynslu er um að ræða þrjár týpur af fólki:

Það eru svona þrjár týpur af fólki sko sem að er mín reynsla allavega segir mér. Það er fólk sem er alltaf til í að breyta, öllu, alltaf, það þarf að hemja það sko. Svo er fólk sem að er bara alveg sama og gerir bara það sem því er sagt, bara mætir vinnuna, gerir það sem mér er sagt og fer síðan bara heim og er síðan ekkert að hugsa um þetta sko. Og svo er það hinn þögli meirihluti sem er á móti breytingum bara almennt.

Í gegnum tíðina hefur Ingi farið í gegnum nokkur sameiningarferli. Hann sagði frá einu þeirra sem gekk mjög erfiðlega. Hann nefndi að starfsfólk hafi ekki séð tilganginn með sameiningunni og var þ.a.l. ekki móttækilegt fyrir henni. Honum tókst að opna augu starfsmanna og láta þá sjá tækifærin í breytingunum með því að gefa þeim öllum bók sem útskýrir vel af hverju breytingar eru af hinu góða. Hann vísar í bók sem heitir who moved my cheese og lýsti hann bókinni á eftirfarandi hátt:

Hún gengur basically út á þetta comfort, þetta er svona, skrifuð eins og barnabók, mýs sem að fara alltaf á hverjum degi í einhverju vöfundarhúsi og voru alltaf að finna stóran og feitan ostbita og voru bara þar og borðuðu sinn ost, lífið var fullkomið. Svo einn góðan veðurdag þegar þeir koma að þá er búið að færa ostinn. Þá bara hrundi lífið og allt var ómögulegt. Þetta snerist um að það er ekki endilega slæmt að vera að breyta til og svo skiptist þetta svo í tvo hópa, þeir sem sjá þarna tækifæri og leita að nýjum osti og hinir sem að bara leggjast í kuðl og gera ekki neitt af því að osturinn er farinn.

Hér er komið inn á að breytingar eru ekki endilega slæmar og hvernig einstaklingar skiptast í tvo hópa. Þeir sem sjá tækifærin og halda áfram og síðan þeir sem ekki sjá

tækifærin og gefast upp. Sagt er að starfsfólk sé í eðli sínu vanafast og óttist breytingar þar sem breytingum fylgir alltaf einhver óvissa sem ýtir undir óöryggi. Þess vegna líkar því ekki að raskað sé við þeim vinnubrögðum sem það hafa tileinkað sér. Ingi talaði um þetta:

Fólki finnst óþægilegt að þurfa að breyta verklagi sínu, breyta hérna. Það hefur gert einhverja hluti með einhverjum ákveðnum hætti og síðan bara er fyrirtækið orðið þannig að ef það er farið í þannig áttir að það verlag hentar ekki lengur og þarf að breyta því. Það er svona bara mannlegt sko, sumum finnst bara erfitt að fara úr þessum þægindaramma.

Steinunn kemur einnig inn á það hversu fastheldið fólk getur verið og lagði hún mikið upp úr því að starfsfólk festist ekki í einhverju ákveðnu fari. Hún orðaði þetta svona:

Gagnvart starfsfólki þá hef ég líka lagt mig fram um að festast ekki í neinu fari, fólk er svo fljótt að verða vanafast. Bara ótrúlegustu hlutir, þú veist, hvar er árshátíðin haldin, liggur við. Skiluru eða þú veist, hvað það fær í jólagjöf eða hvernig stólunum er raðað í matsalnum þú veist bara, fólk bara einhvern veginn leitast við það bara að það sé svona minna effort að bara hafa hlutina eins og þeir voru síðast skiluru. Ef þeir eru eitthvað öðruvísi þá þarft þú aðlagast því að þú þarft að gera eitthvað öðruvísi.

Hún hélt síðan áfram:

Til dæmis matsalurinn okkar hérna, ég sagði líka við fólk að ég myndi breyta uppröðuninni á matsalnum mjög reglulega og hérna, bara til að auðvelda s.s nýju starfsfólki að komast inni hópinn. Af því að þetta er alltaf þínu eins og að vera í sex ára bekk, bara svona hvar má ég sitja með matinn minn, þú veist, hvar eru klíkurnar sko og hérna og fólk sem dæmi, það eru margir sem eiga mjög erfitt með það að það sé bara verið að breyta hvernig borðunum er raðað upp sko og hérna mér finnst þetta mjög gott dæmi um eðli fólks og hvað fólk svona í eðli sínu vill ekki breytingar sko.

Í lokin tók hún fram „að það er ljóst að það er mannlegt eðli að óttast breytingar og svo er líka bara rosalega mikill einstaklingsmunur á því hversu móttækilegt fólk er fyrir breytingum“. Að hennar mati var meginástæða andstöðunnar eftirfarandi:

Ég held að það sé fyrst og fremst bara óvissuþátturinn, fólk kannski skilur ekki breytingarnar, er ekki sammála breytingunum og hérna ég held að það sé kannski það sem vekur þessar erfiðu tilfinningar hjá fólki. Og svo bara mismunandi eðli fólks, sumir bara eiga erfiðara með breytingar heldur en aðrir.

Starfsfólk er almennt á móti breytingum og algengt að það byrjar að velta fyrir sér hvað verði um það og þeirra starf. Þetta taldi Þröstur vera meginástæðan fyrir andstöðu starfsfólks við breytingum. Hann tók svo til orða:

Ég trúi því reyndar sjálfur sko að fólk sé almennt á móti breytingum, bara punktur, í sínu lífi sko. Ef að lífið er í föstum skorðum og engin sérstök vandamál þá vill það ekki breyta neinu sko. Það er það sem innbyggð andstaða staðalbreytinga, en síðan er það auðvitað alltaf sama og er, eða það eru tvö element kannski sem að ráða. Það er annars vegar óttinn við hið óþekkta og síðan er þetta að fara hafa áhrif á mína vinnu sko. Þarf ég að vinna meira eða þarf ég að láta af hendi einhver verkefni eða þarf ég að taka á mig meira af verkefnum o.s.frv. Það eru þessi svona atriði sem að fólk er mest að hugsa um.

Það er vissulega eðlilegt að fólk velti fyrir sér hvernig breytingar komi til með að hafa áhrif á vinnuna. Þessu var Grétar sammála og taldi hann að þessi hugsunarháttur starfsfólks væri ein af meginástæðunum fyrir andstöðu þess. Hann bætti jafnframt við: „þú segir einhverjum að það er verið að breyta og hvað gerist þá með mig? Þó mér standi þetta til boða mun ég ráða við það?“

Breytingar geta haft ýmislegt í för með sér eins og t.d. aukið álag, lengri vinnutíma, fleiri verkefni og/eða breytt verkefni. Það veldur alltaf óþægindum fyrir starfsfólk að breyta verklagi sínu þar sem það veit hvað vinnan fól í sér. Nú er hins vegar komið ákveðið óvissuástand um hvernig starfið mun koma til með að vera í breytingunum og eftir þær. Sigurður nefndi að breytingaferlið sem heildsalan gekk í gegnum hafi gengið ágætlega fyrir sig en alltaf væri hægt að gera betur eins og hann kemur inn á:

Það hefði kannski mátt kynna oftari og meira, og kannski niður á smærri hópa og fara þá ítarlega hvaða áhrif þetta hefur á þig, af því fólk spyr alltaf hvað þýðir þetta fyrir mig. Hvaða áhrif hefur þetta á þú veist þína deild eða þinn hóp og jafnvel þig sem einstakling.

Það skiptir máli að starfsfólk finni fyrir öryggi á sínum vinnustað. Með því að finna fyrir öryggi á vinnustað getur það leitt til þess að eftirfarandi hugsunarháttur minnkar eða hverfur hjá starfsfólkinu. Ingunn ræddi um þetta:

Verður bara svona óöryggi og ég held að það oft líka einmitt í breytingum að fólk verður bara óöruggt og þú veist, eins og t.d það að, held að það hafi líka verið stór hluti af þú veist þessari kerkju þarna hjá þessum gömlu starfsmönnum að hérna að þú veist að það var þetta óöruggi. Það var bara allt í einu nýr framkvæmdastjóri og einhverjir nýjir stjórnendur og þá

varð fólk bara svona „okey, biðdu okey, hvað ef að ég missi vinnuna, kannski verður mér bara sagt upp" og þú veist, það eru allt öðruvísi áherslur og það er bara þetta óöryggi sko. Þannig fólk þarf að finna og vera öruggt bara svona okey þessar breytingar þær þýða ekki eitthvað neikvætt fyrir ykkur, það er enginn að fara missa vinnuna.

Til að koma í veg fyrir eða minnka þennan hugsunarhátt starfsmanna verða stjórnendur að þekkja starfsfólkið sem starfar innan skipulagsheildarinnar og vera duglegir að upplýsa og leyfa því að taka þátt í komandi breytingum.

6.2.2 Upplýsingaskortur

Ein meginástæða fyrir andstöðu starfsmanna er skortur á upplýsingum en sex af átta viðmælendum komu inn á þetta atriði með einum eða öðrum hætti. Þar sem starfsmenn geta upplifað ótta við hið óþekkta skiptir máli að hafa gott upplýsingaflæði. Ef upplýsingaflæði innan skipulagsheildar í breytingum er ekki gott og skilvirkt þá geta starfsmenn fundið fyrir óöryggi, óvissu og óánægju. Það getur síðan bitnað á vinnuframlagi starfsfólks þar sem það gæti t.d. byrjað að mæta seint í vinnuna og minnka frumkvæði í starfi eða einfaldlega hætta. Eins og Grétar svaraði þegar hann var spurður út í hvernig andstaða starfsfólks birtist:

Hún birtist í því að hérna, að fólk sagði sína skoðun, það var mikið að tala um það sín á milli, það náttúrulega gróf undan því ferli að koma breytingunum á. Mórallinn varð verri, fólk var ekki að sýna frumkvæði og þá þjónustulund sem að hefði þurft að gera.

Hann kom síðan með eftirfarandi dæmi:

Þannig að ég er ekki frá því að þetta hafi bitnað á þeim ferðum sem við erum að selja, mér finnst það. Það voru oft í vetur á þessum sama tíma, þá var veður oft vont og erfitt en samt hægt að fara á hestbak og menn voru kannski að fella niður of oft ferðir eða fara styttra eða eitthvað. Voru að hlífa sér vegna þess að þeir ætluðu bara að halda áfram að koma í hús til að nöldra sko.

Annar viðmælandi greindi einnig frá því hvernig andstaðan hafði áhrif á vinnu starfsfólks við það eina að færa sig um sess á vinnustað:

Það er kannski helst það sem að eimir eftir ennþá er s.s allavega hvað varðar sætabreytingarnar að trúa fólk að, þú veist kannski svona hliðarafurð eða einhver afsökun til að finna óánægjunni farveg að það er svo mikill hávaði. Af því að það er allt í opnu rými hjá okkur, það er enginn með skrifstofu en það í rauninni breyttist ekkert sko. En bara fólk flutti sig á þennan stað að þá

telur það vera meiri hávaði hérna þar sem ég er núna sko. Get ekki sinnt kúnnanum í símtölum eða þess háttar sko.

Þá sagði María, mannauðsstjóri hugbúnaðarfyrirtækis B, að andstaða komi reglulega upp innan skipulagsheildarinnar þar sem þau eru stöðugt í breytingum. Hún lýsti andstöðu starfsfólks innan skipulagsheildarinnar við þeim breytingum sem nýlega var búið að framkvæma:

Allt verður soldið ómögulegt og að kannski verkstjórinn sýnir þeim ekki nógu mikla athygli í það að aðstaða sé ömurleg og kannski stóllinn er glataður sem að ég er með. Þú veist, þá byrjar allt í þessu, við erum ekki með nógu mikið af verkfærum sem að er náttúrulega ótrúlega ólíkt okkur. Bara ef þig vantar eitthvað að þá færðu það, en við erum ekki að kaupa eitthvað bara af gamni. Ef þig vantar nýjan stól að þá færðu nýjan stól, ef þig vantar nýja borvél, færðu nýja borvél, allt sem þú þarft til að vinna vinnuna þína, færð það. Þannig að þá lýsir það sér soldið í þessu, þá ertu bara soldið óánægður með kannski bara eitthvað allt annað eiginlega

Það er algengt í breytingum að andstaða komi ekki strax fram heldur birtist hún seinna meir, t.d. eftir fundi eða vinnustofur. Oft kemur andstaðan ekki almennilega fram fyrr en í könnunum eða starfsmannasamtölum sem skipulagsheildir standa fyrir. Eins og t.d. Sigurður sagði:

Hins vegar í starfsmannasamtölum kemur fram að það er búið að vera að breytast svo mikið og vaxa svo hratt fyrirtækið að þá fær fólk ákveðið svona óvissuástand sem er kannski vísbending yfir að annað hvort hafi ekki verið kynnt nógu vel eða þá að við erum svo mikið og ennþá í breytingum og fyrirtækið að stækka að hérna, það veldur alltaf ákveðinni óvissu..

Pröstur lýsti einnig hvernig andstaða starfsmanna birtist eftir fundi eða vinnustofur:

Hún birtist aðallega sko fyrir utan, eigum við að segja vinnustofurnar, þetta var svona neikvæðni í kaffistofunni, neikvæðni svona inni í deildunum að menn voru svona að finna hlutunum svona allt í forhátta höfðu kannski ekki tjáð sig á vinnustofunum eins og þeir hefðu átt að gera og svo tjáð sig eftir vinnustofurnar.

Svörin frá þessum fjórum viðmælendum sýna vel hversu ólík andstaða starfsmanna birtist en það getur farið eftir eðli breytinga, skipulagsheildinni sem einstaklingar starfa hjá og starfsfólkinu sjálfu. Starfsfólk vill alltaf fá að vita sem mest og helst fá allar upplýsingarnar í hendurnar sem varða breytingarnar. Því getur það reynst stjórnendum í

breytingum innan skipulagsheilda erfitt að miðla upplýsingum því oft er ekki hægt að láta frá sér allar upplýsingarnar þar sem gæta þarf ýmissa hagsmuna fyrirtækisins. Líkt og Steinunn kemur inn á:

Maður auðvitað líka getur ekkert alltaf sagt fólki allt þú veist, það er líka soldið erfitt. Fólk alveg, ég vil allar upplýsingar, ... já en þú veist, það er ekki hægt að gefa alltaf öllum allar upplýsingar, þú veist, það er bara svona stundum eru bara svona ákveðnir rekstrarhagsmunir sem þarf líka að passa.

Ingunn var á því að meginástæðan fyrir andstöðu starfsmanna væri vegna þess að upplýsingarnar væru í skornum skammti og starfsmenn hafi ekki verið upplýstir nægilega vel áður en breytingarnar áttu sér stað. Hins vegar taldi Grétar meginástæðuna vera eftirfarandi:

Fólki finnst það upplifa óöryggi í breytingum og flestir gera það og óöryggi eiðir bara til vanlíðunar, kvíða og þess vegna finnst þetta vont sko. Svo getur talið efnahagsleg áhrif, þetta er, en ég held að fyrra atriðið sé stærra sko. Sem betur fer eru nú kannski flestir sem að upplifa einhverja ánægju eða eitthvað í vinnunni sem þeir fá eitthvað út úr henni annað en fjárhagslega. Þannig að það hefur áhrif á það. Það er bara þetta „what’s in it for me?“ Þú veist, hvaða áhrif hefur þetta á mig?

Aðspurður hvort hægt væri að koma í veg fyrir andstöðu svaraði hann

Nei, það held ég ekki. Hún verður alltaf af því þetta er óvissa og þú getur aldrei komið með allar upplýsingar og þó þú reyndir það þá myndi starfsmaðurinn halda það að það væri verið að leyna sig einhverju. Eða þá að segja einhverjum það að það væri verið að breyta og hvað gerist þá með mig. Þó að mér standi þetta til boða, mun ég ráða við það? Er hann að plata mig eða allt þetta.

Út frá þessu er hægt að segja að upplýsingamiðlun í breytingaferlum sé ekki auðveld. Það þarf að finna út hvaða upplýsingar það eru sem má miðla áfram til starfsfólks og einnig þarf að gera þeim grein fyrir því að þær upplýsingar séu nægjanlegar. Ef ekki er reynt að minnka óvissu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda þá getur það haft letjandi áhrif á starfsfólk og leitt til þess að það fari að giska og ímynda sér hið versta. María ræddi um ýmsar skipulagsheildir á Íslandi sem ítrekað eru að breyta skipuritinu sínu og hafa út frá því þurft að segja upp mikið af starfsfólki. Því fylgir vissulega mikil óvissa og óöryggi í starfi. Um þetta sagði hún:

Ég held t.d að það getur verið erfitt á mjög mörgum stöðum. Mjög mikið svona uppsagnafréttir af þessum fyrirtækjum og oft kannski á hverju ári að segja upp nokkrum og kemur svo í fréttunum. Þetta er stressandi fyrir aðra starfsmenn eða ég mundi halda það. Þú veist núna eru mánaðarmót, hvað ætlið þið að gera núna, já nú er búið að vera funda ógeðslega mikið eða þú veist fólk les í alls konar þótt það viti ekki, fer að giska, þannig að það er ekki gott.

Að fylla í eyðurnar og giska er eitt það versta sem hægt er að gera í breytingum og getur það aukið óánægju, óöryggi og óvissu starfsmanna. Þeir fara kannski að ímynda sér hið versta eins og að missa vinnuna eða að álagið eigi eftir að aukast enn frekar. Stjórnendur verða því að vera fljótir að átta sig á hvernig starfsfólki sínu líður í breytingaferlum, grípa sem fyrst inn í og hvetja það til að leita til sín ef eitthvað bjátar á.

6.2.3 Gömlu góðu tímarnir

Það kemur ekki á óvart að starfsmenn skipulagsheilda sem ganga í gegnum stórar breytingar husga til baka um hvernig hlutirnir voru áður. Í minningunni voru hlutirnir auðveldir og þægilegir en í dag er allt orðið svo flókið og erfitt. Ingi kom svo að orði aðspurður út í andstöðu starfsmanna;

Þú veist, að horfa til gömlu góðu tímana þegar allt var einfalt og við vorum bara fimm og þetta. Og nú er bara komið fullt af veseni og allir einhvern veginn með skoðanir á þessu. Þannig að já, við erum t.d með helling af resistance við breytingum og sérstaklega kannski kemur þetta frá eldri hópnum sko.

Hér kemur hann inn á að aðal mótþróinn við breytingunum hafi aðallega komið frá eldra starfsfólki. Þeir eru vanir að vinna vinnuna sína eftir ákveðnu fyrirkomulagi sem nú er allt í einu búið að raska. Hann bætti síðan við: „Þeir sem koma nýir inn að þeir eru ómengaðir af fortíðinni og hérna á meðan kannski þeir sem elstir eru finnst breytingarnar ekki alltaf góðar“. Þá skiptir máli að reyna að sýna eldri starfsmönnum þann ávinning sem breytingarnar koma til með að hafa í för með sér.

Ingunn sagði frá því þegar hún tók við stöðu starfsmannastjóra hvernig ástandið innan skipulagsheildarinnar var:

Þegar ég kem þarna í janúar og þá er búið búið að vera opin í fjóra mánuði og þá er einmitt finn ég strax bara þessi kergja í fólki og svona óánægju yfir því hvað þetta er allt, væri allt saman miklu verra í dag heldur en þetta var á gamla staðnum skiluru. Þannig það voru soldið margir svona neikvæðir sko, svona fastir í þessu að gamla væri svo æðislegt.

Hún talaði um að mikil ólga hafi verið í húsinu og það skiptist í þá sem voru á gamla staðnum þar sem verslunin var og síðan þá sem voru nýir. Þetta varð síðan til þess að miklar mannabreytingar áttu sér stað í stjórnendateyminu. Hún kom síðan aftur inn á þennan hugsunarhátt starfsmanna þegar hún var spurð út í birtingarmynd andstöðunnar:

Fólk var soldið svona í því að velta sér upp úr því að það hefði verið miklu betra allt saman á gamla staðnum. Þú veist, að það hafi bara þú veist, það væri allt ómögulegt og væri alltof stórt og væri alltof mikið af fólki og það voru bara margir sem áttu erfitt með þetta og eins og ég segi þá hættu mjög margir.

Það er mikilvægt að gera sér grein fyrir því að starfsfólk þarf tíma til að aðlagast breytingum því eins og áður hefur komið fram er fólk í eðli sínu vanfast og finnst breytingar oft óþarfar ef allt er með felldu. Eins og Anna kemur inn á:

Starfsmaður sem er búinn að vera í 20 ár í þessu, hann er svo fastur í því að gera hlutina alveg eins og þeir hafi alltaf verið gerðir. Það getur verið erfitt að brjótast út úr þessum múr og hérna eins og ég segi það þarf, þetta gerist ekkert yfir nótt, það þarf líka bara ákveðna þolinmæði. Þú þarft bara að átta þig á því að þú veist, þú bara breytir ekkert hlutunum og svo bara er það breytt, eða þú veist ... Það þarf ákveðið svona, ákveðna aðlögun og svona ákveðna innrætingu hjá starfsmönnum til þess að þeir hérna átti sig á þessu og skilji þetta.

Grétar lenti einnig í töluverðum mótþróa frá eldra starfsfólki sem hafði mikil áhrif á breytingaferlið. Hann benti á áhugaverðan punkt sem vert er að nefna: „maður var að vanmeta að þetta var fólkið með reynsluna, þetta var fólkið sem var búíð að vera lengst og var búíð að vera senior í hópnum“. Hann sagði að þetta væri fólkið sem var að eittra hvað mest og hafði mikil áhrif á mórallinn innan skipulagsheildarinnar. Þessir starfsmenn voru flestir að vinna upp uppsagnarfrestinn sinn og greip viðkomandi stjórnandi til þess ráðs að hreinsa út alla sem voru á uppsagnarfresti. Við þessar miklu mannabreytingar á starfsmannahópnum breyttist mórallinn strax til hins betra.

6.3 Tekið á andstöðunni

Hér verður farið yfir hvernig viðmælendur tóku á þeirra andstöðu sem birtist innan skipulagsheilda við breytingar. Í nútímasamfélagi eru skipulagsheildir stöðugt í breytingum og reynir á stjórnendur að vera góðir í að greina andstöðuna gegn þeim. Algengt er að andstaða blossar upp í breytingum þar sem alltaf verður einhver óvissa til

staðar. Því er mikilvægt að stjórnendur átti sig á því hverjir eru fylgjendur breytinganna þar sem þeir verða lykilstarfsfólkið sem leiðir breytingarnar áfram. Þeir verða líka að finna út hverjir það eru sem veita andstöðu og reyna þá með einhverjum hætti að draga úr ótta þeirra og óvissu. Ef stjórnendur bregðast ekki strax við andstöðunni getur það haft varanlegar neikvæðar afleiðingar og stundum stöðvað innleiðinguna. Í ljósi þessa er nauðsynlegt að stjórnendur séu meðvitaðir um mikilvægi þess að taka á andstöðunni um leið og hún gerir vart við sig með árangursríkum aðferðum (Hiatt og Creasey, 2003; Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Það þarf því að vinna vel með starfsfólkinu og velja réttu aðferðirnar til að koma í veg fyrir andstöðuna. Upplýsa þarf starfsmenn, gera þá að virkum þátttakendum í ferlinu auk þess að veita þeim viðurkenningu.

6.3.1 Þátttaka starfsmanna

„Besta leiðin til að koma í veg fyrir andstöðu er að virkja fólkið með sér”

Anna, markaðs- og mannauðsstjóri fjármálafyrirtækis

Mikilvægur þáttur í öllum breytingum er að tryggja þátttöku starfsfólks. Að virkja starfsfólkið með sér við breytingar innan skipulagsheilda er ein besta leiðin til að koma í veg fyrir eða draga úr andstöðu. Þetta atriði voru allir viðmælendur sammála um, hvort sem um væri að ræða smávægilegar breytingar eða mjög róttækar, þá skiptir alltaf máli að fá starfsfólk með sér í lið og vinna í sameiningu að breytingunum. Þrír viðmælendur töldu það að virkja starfsfólkið með sér skipta mestu máli í öllum breytingum. Einn viðmælandinn nefndi „að leyfa ætti starfsfólki eins mikið og kostur er að eiga þátt í breytingunum eða koma með alla vega sínar hugmyndir og tillögur”. Þessu var Steinunn sammála en hún komst svo að orði:

Fólki fannst einhvern veginn það hafa fengið að taka þátt í ferlinu, fengið að hafa taka þátt í, við hérna t.d með stóla. Þú veist, þá fékk ég bara aðila frá hérna, fékk ég bara fullt af sýnishornum af stólum og svo bara hérna inn í þessu fundarherbergi erum við að prófa fullt af stólum. Prófiði stólana og skrifið hérna á blaðið hvað finnst ykkur besti stóllinn og hérna, þú veist fólk bara eitthvað vá, heyrðu já ok, þú veist ég fæ bara að hafa skoðun á því hvaða stólar verða valdir. Fengum líka iðjuþjálfara til að koma inn og stilla vinnuaðstöðuna fyrir hvern og einn. Þannig ég held að fólk hafi upplifað í þessu að það væri þátttakendur og það að þeirra skoðun skipti máli og hérna, þannig það bara lukkaðist mjög vel.

Við breytingar þarf starfsfólk að upplifa að það skipti máli og sýnir tilvitnunin hér að ofan hvað það getur skipt miklu máli að leyfa fólki að taka þátt í sem flestum ákvörðunum. Eins og þessir litlu hlutir að velja sér stóla og láta iðjupjálfa stilla vinnuaðstöðuna hafði gríðarlega jákvæð áhrif á starfsfólkið.

Próstur var einn þeirra sem lagði mikið upp úr því að starfsfólkið upplifði að skoðun þeirra skipti máli og reyndi eftir sinni bestu getu að virkja það í breytingunum.

Þeir tóku virkan þátt í breytingunum og gátu komið með tillögur. Við tókum tillit til margra tillagna því þær voru okkur góðar og gagnlegar og fólk fann það að innputið þeirra skipti máli og það hafði áhrif sko. Það var ekki bara eitthvað skrifað niður og svo bara var því hent í ruslið sko. Þannig það skiptir máli hvað það sagði. Þannig að þeir sem að hafa átt eitthvað innput og finna að það skilaði sér, þeir verða þá sölumennirnir í fyrirtækinu fyrir breytingum sko. Ég lagði þetta til og það var strax tekið tillit til þess sko, ég held að þetta eigi eftir að heppnast vel og eitthvað svona. Skiptir svo miklu máli að það sé ekki bara æðstu yfirmennirnir sem eru að selja einhverjar breytingar heldur að fólkið á gólfinu taki þátt í því.

Hér er komið inn á að það skiptir máli að fólk fái upplýsingar alls staðar að en ekki aðeins frá æðstu stjórnendum. Hann talar um að fólkið sem fann fyrir því að skoðuanir þeirra skiptu máli urðu að eins konar sölumönnum innan skipulagsheildarinnar fyrir breytingunum:

Einn punktur sem skiptir verulegu máli sem að við komum auga á og hérna hjálpaði okkur og það var að finna þessa, það er í öllum fyrirtækjum eru einhverjir örfáir, fer auðvitað eftir því hversu fjölmenn fyrirtækin eru, en hjá okkur voru þetta kannski einhverjir 4-5 einstaklingar sem eru ofsalega skoðanamyndandi. Þetta eru ekki endilega einstaklingar í stjórnunarstörfum en þetta eru einstaklingar sem eru alltaf með munninn opinn og hafa skoðun á öllu, segja öllum hvað þeim eigi að finnast og svo framvegis. Við fundum þessa einstaklinga og við funduðum með þeim áður en að ferlið hófst. Útskýrðum þetta fyrir þeim í smáatriðum, nákvæmlega hvert við ætluðum að fara, af hverju við ætluðum að fara þangað, hvaða breytingar myndi þetta kalla á og báðu þá um að hjálpa okkur í þessu. Og ef það væri eitthvað sem að þeir væru óöryggir með sjálfir, sko eftir þessar útskýringar, komið til okkar, við skulum útskýra það aftur þannig að þú skiljir það 100% en þú verður að hjálpa okkur í þessu. Við fengum þessa, þetta er svona opintions leaders er þetta kallað sko í einhverjum fræðum og við fundum þessa einstaklinga, þeir voru á ýmsum stöðum í fyrirtækinu og það að þeir skyldu ekki leggjast gegn þessum breytingum, það skipti verulega mörgum málum á mörgum starfsstöðum. Ef að freki karlinn, segir að þetta sé frábært þá veit ég ekkert betur, þá er þetta bara svona. Þeir voru lykil sölumennirnir í þessu.

Anna var sama sinnis um að stjórnendur þurfi að vera vakandi yfir því hvaða einstaklingar eru skoðanamyndandi og fá þá með sér í lið. Í því sambandi sagði hún eftirfarandi:

Það þarf að vera soldið meðvitaður um hvernig dínamikin er í báðum fyrirtækjum, þú veist, hverjir eru svona skoðanamyndandi líka í hópnum og hérna ná þeim soldið með sér í lið og virkja þá í breytingaferlinu og ég held að náttúrulega að við náðum að gera þetta eins og þetta bara að taka verkefnastjóra úr báðum einingunum og allt þetta, strax vorum við farin að láta fólk vinna saman, tala saman og það auðveldar hlutina.

Hún bætti síðan við: „það verður að vera einhver málsvari fyrir breytingarnar í starfsmannahópnum líka. Þannig þú verður að ná einhverjum með þér.“ Þessir einstaklingar taka þátt í því að ferlið gangi betur fyrir sig og að starfsfólkið sé viljugra að taka breytingunum vel. Það gefur því auga leið að ef fólk er ekki viljugt til að taka þátt í komandi breytingum að þá muni ferlið verða þyngra og ganga hægar fyrir sig heldur en þegar starfsfólk er opið fyrir því að taka virkan þátt. Því minni sem þátttakan er í breytingum því líkleggra er að andstaða myndist gegn þeim. Algengt var að þegar starfsfólk sýndi ekki áhuga á að taka þátt í breytingunum hætti það að starfa hjá fyrirtækinu, hvort sem það var að eigin frumkvæði eða því var sagt upp. Líkt og Ingi kom inn á: „við höfum þurft að láta fólk fara bara af því það höndlaði ekki þessar breytingar sko. Það er svona last resort“. Hann bætti jafnframt við að ef starfsfólk væri farið að smita út frá sér að þá væri reynt að bregðast við því strax og „þá er það bara spurningin um aðallega hvort við höfum frumkvæðið eða fólk gerir það hvort eð er seinna“. Aðrir stjórnendur voru sammála þessu, eins og Þröstur talaði um:

Á endanum þurftum við síðan að átta okkur á því að það voru nokkrir einstaklingar sem ætluðu sér ekkert að fara í gegnum þessar breytingar sko sjálfir. Þeir ætluðu ekkert að breyta hegðun eða taka þátt í þessu sko. Þá þurftum við bara að kyssa þá bless og finna einhverja aðra í staðinn.

Annar viðmælandi var sama sinnis en í hans aðstæðum voru þó nokkrir starfsmenn sem sögðu hreint út að þeir hefðu ekki áhuga á að vera þátttakendur í þessum breytingum. Hann sagði að þegar maður hefur sannfæringu fyrir því að starfsmenn falli ekki inn í starfsmannahópinn og sýni ekki áhuga á því að taka þátt í breytingunum er mikilvægt að klára þau mál strax svo þeir fari ekki að smita út frá sér og menga aðra starfsmenn í kringum sig.

6.3.2 Mannabreytingar

Þegar gögnin voru greind kom í ljós að mikið var um mannabreytingar og þá sérstaklega þegar um var að ræða stórar breytingar eins og t.d. eigendaskipti eða nýr forstjóri kom til starfa. Oft þarf að gera breytingar á mannskap til að breytingarnar gangi vel fyrir sig. Fjórir viðmælendur töluðu um mannabreytingar sem áttu sér stað í breytingunum og hvaða áhrif það hafði. Það getur verið nauðsynlegt að gera breytingar á starfsmannahópnum eins og einn þeirra kemur inn á:

Ég meina það getur komið upp að þú hreinlega verður bara látinn fara og það getur bara verið mjög gott fyrir breytingaferli að gera breytingar á starfsmannahópnum, það er stundum nauðsynlegt.

Við breytingar verða stjórnendur að finna út hvaða starfsmenn það eru sem að passa ekki inn í breytt fyrirkomulag og gera viðeignandi ráðstafanir. Stundum voru starfsmenn færðir til í starfi eða látnir fá ný verkefni en í flestum tilfellum endaði það með starfslokum. Grétar hafði eftirfarandi atriði að segja um mannabreytingar við breytingar innan skipulagsheildar:

Síðan líka þá þarf að velja áhöfnina og það þarf að finna út úr því hverjir eru það sem að maður telur að passi inn í breytt fyrirkomulag. Og þar þarf maður að vera soldið ákveðinn, maður býr aldrei til 100% áhöfn en maður á að reyna það, en maður nær því aldrei 100% en maður verður líka að passa það að þú veist að sú reynsla sem fyrir er hún sé varðveitt, þú getur ekki skipt um alla og hérna þó við höfum næstum því gert það sko í þessu tilfelli. Við erum, ef við lítum bara út í hús, að þá er eina manneskjan sem er þar ennþá, það er yfirmaðurinn í hesthúsinu og hún hafði verið afleysingjavaktstjóri um helgar áður og hérna allir aðrir eru nýjir. Á skrifstofunni eru flestir, allt lykilmál, eða nánast allt lykilmál er nýtt. Þannig það skiptir máli að þú gengur soldið rösklega í það. Svo kemur alltaf upp þetta, þú veist, hvenær á maður að sleppa fólkinu sem eru að hverfa út. Sumir sögðu upp, það kom um hver mánaðarmót að þá vissi ég að síðasta dag mánaðarins að þá fengi ég nokkur uppsagnarbréf. Og það voru ekki nema, finnst eins og það hafi ekki verið nema einn starfsmaður sem ég sagði upp störfum. Það er svo sem ekkert gaman að segja upp fólki en það er eitthvað sem þarf að gera.

Í hans tilfelli og nokkurra annarra viðmælenda skipti miklu máli að gera breytingar á mannskapnum þar sem þeir aðilar sem ekki féllu inn í breytt fyrirkomulag fóru að smita út frá sér og höfðu mikil áhrif á innleiðingu breytinganna. Annað hvort var þeim starfsmönnum sagt upp eða þeir áttu frumkvæðið að því sjálfir. Með því að láta þessa einstaklinga fara minnkaði andstaða starfsmanna innan skipulagsheildarinnar og

viðmótið varð betra. Ingunn gekk í gegnum umfangsmiklar breytingar sem leiddu til mikilla mannbreytinga í stjórnendateymi innan skipulagsheildarinnar. Þar var mikið af starfsfólki sem passaði ekki inn í breytt fyrirkomulag og lýsti hún þessu svona:

Það urðu miklar mannbreytingar einmitt á stjórnendateyminum, það voru margir þarna sem að hættu, voru örugglega um fimm stjórnendur sem að hættu, bara soldið svona já við þessar breytingar og af því að það hafði líka s.s núverandi, s.s framkvæmdastjóri, hann tók við líka starfinu sínu þarna um haust 2006 þannig það var líka breyting á stjórninni þú veist, annar framkvæmdastjóri sem var með aðrar áherslur og aðra taktík og það fór bara misvel í fólk, s.s stjórnendur. Þeir sem að þekktu hann áður eða voru nýir að þeim gekk vel að vinna með honum en þeir sem höfðu verið áður undir stjórn annars á hinum staðnum, þeir bara svona já, kvöddu bara. Þannig að þetta hafði náttúrulega rosaleg áhrif á starfsmannamálin, mannauðsmálin.

Hér kemur hún skýrt inn á það að starfsfólk átti í erfiðleikum með að aðlagast nýjum áherslum sem fylgdu nýja framkvæmdastjóranum. Það endaði því með starfslokum hjá fjölda starfsmanna sem sá ekki lengur samleið með skipulagsheildinni. Steinunn sagði einnig frá því að töluverðar breytingar áttu sér stað á starfsmannahópnum eftir eigendaskipti á fyrirtækinu. Í kjölfarið kom inn nýr forstjóri og ný stjórn mynduð. Starfsfólk átti miserfitt með þessar breytingar og sá ekki annan kost í stöðunni en að yfirgefa fyrirtækið.

Þegar Ingi var spurður hvernig tekið var á andstöðu starfsmanna í breytingunum svaraði hann:

Sko, það hefur eiginlega verið þrjúþætt. Sko það hefur náttúrulega verið reynt að hérna, vinna þetta í miklu samlyndi við alla og langlanglangsamlega flestir hafa bara verið sammála vegferðinni og spilað með. Í einhverjum tilfellum höfum við þurft að gera breytingar á hérna og færa fólk til eða breyta um verkefni eða eitthvað slíkt. Og síðan hefur það verið, við höfum þurft að láta fólk fara bara sem höndlaði ekki þessar breytingar sko. Það er svona last resort.

Eins og áður hefur komið fram sagði Grétar að ef maður væri viss um að starfsmaður félli ekki inn í breytt fyrirkomulag og hefur ekki áhuga á að taka þátt í ferlinu þá skiptir máli að klára þau mál strax. Annar viðmælandi tók undir þessi ummæli og taldi að ef eitthvað hefði mátt betur fara við breytingarnar að þá væri það að gera fyrir breytingar á starfsmannahópnum. Um þetta sagði hann:

Ef ég horfi aftur á þetta ferli okkar sem er ákveðin þjónusta, af því að þetta er búið að vera svo langt ferli og það einmitt og búið að gera bæði mistök og góða hluti og að hérna þá hérna held ég t.d þar var, gerðum við of seint breytingar á starfsmannahópnum, þú veist í dag er mun meiri blanda, yngri fólk og eldra fólk, mismunandi menntunarstig, þú veist þetta er bara allt annar hópur og það gengur miklu betur heldur en þegar þú ert með mjög einsleitann hóp sem þú ert kannski búin að vera að vinna mjög lengi saman í sama umhverfi og svo á það allt einu að fara að breyta sér og leið og þú ef það eru allir þannig, þá verður það rosalega erfitt.

Hér kemur fram áhugaverður punktur um það hversu fastheldið fólk er sem getur leitt til þess að skipulagsheildir sitji uppi með mjög einsleitann hóp. Núna er um mun fjölbreyttari hóp að ræða sem gerir það að verkum að hlutirnir ganga betur fyrir sig. Hafa skal í huga að starfsmenn geta fundið fyrir óöryggi og óvissu varðandi framtíð sína innan skipulagsheildarinnar þegar miklar mannabreytingar eiga sér stað og er þá mikilvægt að stjórnendur hugi vel að upplýsingaflæðinu. Viðmælendur þessarar rannsóknar fóru ýmsar leiðir til að miðla upplýsingum til starfsmanna sinna til að reyna að minnka óöryggið og óvissuna sem starfsfólkið fann fyrir. Í kjölfarið drógu þeir úr andstöðu starfsmanna í breytingunum. Ein algengasta leiðin sem viðmælendur fóru var að funda eða eiga samtöl við starfsfólkið.

6.3.3 Fundir og samtöl

Greining á gögnunum leiddi í ljós að allir viðmælendurnir áttuðu sig á mikilvægi þess að vinna strax bug á andstöðu starfsmanna og höfðu þeir allir sínar aðferðir til að takast á við hana. Þegar þeir voru spurðir út í hvernig tekið var á andstöðunni sögðust allir hafa fundað með starfsfólki sínu, átt samtöl við þá í smærri hópum og/eða átt við þá maður á mann samtöl.

Grétar reyndi t.d. að draga úr andstöðunni með því að útskýra fyrir fólki hvað hann væri að gera og reyndi að tala það inn á sitt band. Hann hélt einhverja fundi og hafði eftirfarandi að segja:

Ég hélt einhverja starfsmannafundi og starfsmannafundir eru svona eins og þeir eru, það er, starfsmannafundir eru svona one way communication sko. Það er enginn sem stendur upp og segir „þetta er svona“ en það er enginn sem tekur þátt í umræðunni sko. Þess vegna hef ég svona reynt að grípa tækifærið, því þetta er nú ekki stærri vinnustaður en þetta. En að grípa tækifærið þú veist, þegar það býðst að setjast niður með einstökum starfsmönnum og tala við þá. Stundum í minni hópum. En sko ég meina, ég reyni að útskýra en eg kem líka til skila að hérna meginlínurnar eða s.s

markmiðið sem við erum að ná með þessum breytingum það er ekkert samningsatriði sko.

Hann kemur inn á að fundir séu einhvers konar einstefna þar sem stjórnandinn talar og starfsfólk hlustar, þorir ekki að tjá sig almennilega og/eða sýna sínar réttu tilfinningar. Annar viðmælandi, Þröstur, tók undir þetta og var meðvitaður um þetta áður en breytingarnar hófust. Eins og áður kom fram skipaði hann öllu starfsfólki sínu að sitja vinnustofur og ákvað hann að banna yfirmönnum að sitja þessar vinnustofur. Hann gerði þetta til þess að fólk léti sínar sönnu og réttu skoðanir í ljós. Starfsfólkið þorði að tjá sig almennilega og upplifði að tekið væri mark á því sem það hafði að segja. Með þessu dróst úr myndun andstöðu í breytingunum. Aðspurður hvernig hann tók síðan á þeirri andstöðu sem fram kom svaraði hann:

Sko, starfsmannasviðið okkar var mjög vel mannað og hérna þannig það fóru fram bara samtöl þarna maður á mann og fleiri en eitt og s.s verið að leita af þessum ástæðum og útskýra s.s hvað þetta þýddi í smáatriðum. Sumir auðvitað bara misskildu ýmislegt sem kom fram og hérna fengu þá leiðréttingu og voru sáttari á eftir. Þannig að þetta var allt unnið svona í gegnum starfsmannahaldið, viðkomandi yfirmenn og svona maður á mann samtöl. Og hérna í langflestum tilvikum þá lukkaðist það bara mjög vel.

Það er ekki óalgengt að andstaða birtist meðal starfsmanna í breytingum út af misskilningi. Starfsmenn voru ef til vill að misskilja það sem fram kom og þurfa þá stjórnendur að leiðrétta þann misskilning sem hefur átt sér stað. Allir viðmælendurnir voru sammála því að þegar andstaða eða einhvers konar neikvæðni kemur upp á meðal starfsfólks að þá þarf að leysa málið strax. Ingunn var einn viðmælendanna sem reyndi að leysa strax úr einhverjum leiðindum. Hún lenti m.a. í því að starfsmenn voru að misskilja það sem fram kom. Um þetta sagði Ingunn:

Við höfum líka bara soldið líka unnið mjög markvisst í því að ef að við heyrum af einhverjum leiðindum eða neikvæðni eða andstöðu gagnvart einhverju að þá bara höfum við bara strax leyst úr því. Bara strax sest niður og oft líka eins og svona andstaða þú veist gagnvart einhverju eða óánægja gagnvart einhverju þú veist, þá er það yfirleitt oft bara byggt á einhverjum misskilningi, oft þarf bara að setjast niður og bara okey, útskýra og af hverju erum við að gera þetta svona og af hverju, þú veist, og þú veist þetta er ekki gert til þess að þú veist hérna hafa eitthvað af fólki eða skiluru, þetta er af því að þú veist... Þá er fólk bara svona já, okey.. Skil þetta betur og okey og þá er það yfirleitt bara nóg sko.

Sigurður tók svo til orða þegar hann var spurður hvernig hann tók á andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheildarinnar:

Við s.s heyrðum í fólkinu. Fór eftir aðstöðum hvort það var einn og einn eða hópurinn. Fengu að segja sína skoðun svona formlega eða þá það, gömul tugga sko að óánægja finnur sér alltaf farveg og þú veist um leið og við heyrðum af því að þá reyndum við að grípa inni . Það er ekki alltaf hægt að verða við óskum starfsfólks en þá reyndum við þá bara betur að skýra út að hérna að við vorum að breyta þessu út af þessu og teljum að það sé best fyrir fyrirtækið.

Nokkrir viðmælendur töldu að þótt vilji væri til staðar að koma til móts við starfsfólk að þá væri það ekki alltaf hægt. Reyndu þeir þá að útskýra nánar fyrir starfsfólki hvers vegna svo væri og gættu þess að starfsfólk skildi af hverju það stafaði.

Það fer allt eftir aðstöðu, eðli breytinga og stærð fyrirtækis hvort hentar betur að halda fundi eða einstaklingssamtöl. Sem dæmi má nefna sagði einn viðmælandinn: „ég hef svona reynt að grípa tækifærið, því þetta er nú ekki stærri vinnustaður en þetta. En að grípa tækifærið þegar það býðst að setjast niður með einstökum starfsmönnum og tala við þá”. Þegar Steinunn var síðan spurð út í hvernig hún tók á andstöðu starfsmanna sagði hún:

Fólk bara, fá allar upplýsingar sem er hægt að veita og hérna en sem heilt yfir en síðan kannski í þeim deildum eða líka hvort þeim starfsmönnum sem að finnst það ekki nóg, og eiga ennþá erfiðara með þetta að þá höfum við bara tekið á því, þú veist hver stjórnandi hefur þá bara tekið á því. Og hérna, við höfum þá leyst það einmitt bara með jafnvel svona einstaklingsviðtölum til þess að fara yfir það með viðkomandi, hvað sé að trufla viðkomandi, hvort að þú veist við séum að veita allar upplýsingar sem við getum veitt og hérna.

Það skiptir máli að funda reglulega með starfsfólki og útskýra vel hvað koma skal. Þannig er hægt að koma í veg fyrir misskilning og að fólk verði meðvitaðara hvað í rauninni er að fara gerast. Ingunn hvetur starfsmenn sína að leita strax til sín ef einhver óánægja er til staðar innan skipulagsheildarinnar í stað þess að halda einhverja neikvæðnifundi út í horni. Hún sagði að það væri mikilvægt að funda reglulega með starfsfólkinu og útskýra vel fyrir því hvað væri að fara eiga sér stað svo ekkert kæmi þeim á óvart. Hún orðaði þetta svona:

Vera dugleg bara halda svona starfsmannafundi þar sem að bara í rauninni bara væri einhver sem væri að útskýra bara vel fyrir fólki og þannig að fólk verði svona meðvitað í rauninni hvað væri að fara eiga sér stað. Af því að ég

held að það sé líka mjög algengt í breytingum að fólk er svona já okey, frábært en svo bara einhvern veginn bara kemur að því að breytingin er komin í gegn og þá einhvern veginn færðu soldið sjokkið sko bara „shit heyrðu bíddu, þú veist“.

Starfsmenn sem eru á móti breytingunum eru fljótir að smita út frá sér og eittra. Það hefur slæm áhrif á breytingarnar og getur jafnvel komið í veg fyrir að þær heppnist. Aðeins einn viðmælandi af átta kom inn á hver verstu viðbrögð stjórnanda væri þegar andstaða starfsfólks kemur upp:

Ég held að verstu viðbrögðin eru að herna ignora það eða bara svona já, ekki taka á því sko, ef það kemur upp andstaða. Það er svo fljótt að grassera, og herna smitar rosalega út frá sér Þess vegna er mikilvægt að vera dugleg að funda reglulega með starfsmönnum í breytingaferlum og þegar færi gefst að ræða við þá maður á mann líka.

Það gefur auga leið hversu mikilvægt það er í öllum breytingum innan skipulagsheilda að stjórnendur fundi reglulega með starfsfólki sínu eða á við það maður á mann samtal. Að halda fundi eða samtöl er einföld, þægileg og fljótleg leið til að miðla upplýsingum til starfsmanna og í kjölfarið minnka andstöðu.

6.3.4 Kannanir

Gögnin leiddu í ljós að sex af átta viðmælendum keyra reglulega út kannanir eða vinnustaðagreiningu innan skipulagsheildar til að mæla ánægju fólks í starfi. Með því að keyra út kannanir verða þeir betur á verði fyrir einhvers konar neikvæðni eða andstöðu og geta þá gripið inn í um leið og hún birtist. Einnig geta þeir séð hvernig landið liggur í hverri deild fyrir sig innan skipulagsheildarinnar. Steinunn framkvæmdi vinnustaðagreiningu til að sjá hvernig breytingarnar höfðu gengið fyrir sig, hún sagði eftirfarandi um það:

Við vorum, s.s gerðum núna vinnustaða greiningu núna í vor og þá einmitt sáum við líka soldið út úr því svona bara hvernig landið lá í hverri deild fyrir sig og þá gátum við séð bara þú veist t.d. bara í þessari búð að þá höfðu þessar breytingar bara gengið mjög vel því þar var almennt mikil starfsánægja og ánægja við stjórnun og sem er líka þínu svona heilsutjúkk, skiluru, okey, þarna er mannskapurinn bara sáttur og svo kom upp aðrar deildir þar sem fólk var greinilega ekki sátt við stjórnun, sem að við þá bara fórum inn í þær deildir og ræddum það og þú veist, hvað vantar upp á og þá var það svona helst upplýsingagjöfin sem að fólk var ósátt við eða vildi hafa með öðrum hætti.

Með því að keyra út vinnustaðagreiningu sá hún betur hvar breytingarnar höfðu gengið vel fyrir sig og hvar betur mátti fara. Vinnustaðagreiningin auðveldaði henni einnig að sjá hvar verður að vinna betur með fólkinu og gerði það kleift að geta farið strax og tekið á málinu.

Flestir settu sér það markmið að starfsánægja innan skipulagsheildarinnar ætti að vera í kringum 80% og ef hún mældist fyrir neðan tiltekið mark að þá grípa þeir inn í og athuga hvað það er sem er að valda þeirri niðursveiflu. Ingi var annar viðmælandi sem keyrir út kannanir en hann gerir það á mánaðarfresti og sagði hvert markmiðið væri með þeim:

Við gerum sko mánaðarlegar kannanir innanhúss og við mælum, við setjum okkur markmið um það að það sé 80% að lágmarki sem að er gott eða mjög gott varðandi starfsánægju. Þar höfum við svona fundið nátturulega ef það eru miklar breytingar í gangi og einhver hérna svona óvissa eða eitthvað sem er að ásækja fólk að þá finnum við það svoldið í þessum mælingum og reynum þá að bregðast við því.

Það er algengt að starfsánægja dettur eitthvað niður á meðan breytingar ganga yfir. Það fer eftir því hversu stórar breytingarnar eru sem skipulagsheildin er að ganga í gegnum og hvers eðlis breytingin er hve mikil áhrif það hefur á ánægju starfsfólks. Sigurður sagði að það hafi komið smá slakki niður á við meðan breytingarnar áttu sér stað en fljótlega eftir þær hafi starfsánægjan farið aftur upp. Hann ræddi einnig að „það er líka markmið hjá okkur að starfsánægjan sé 85% og við erum líka að mæla það á sama tíma sko fjórum sinnum á ári“. Hann kom auk þess inn á áhugaverðan punkt þar sem andstaða birtist vegna komu nýs yfirmanns:

Eins og ég sagði áðan reyndar þá var eitthvað smá með að fá nýjan yfirmann, en það dó mjög fljótt af því að yfirleitt eru stjórnendur okkar mjög góðir og við erum að mæla fjórum sinnum á ári þeirra frammistöðu og ánægju með þá hjá starfsfólki og ef við sjáum einhverja tilhneigingu í þróun niður á við að þá grípum við inn í hvað það varðar.

Hann var eini viðmælandinn sem nefndi að frammistaða stjórnenda væri metin reglulega innan skipulagsheildar af starfsfólkinu.

Aðspurð hvernig tekið var á andstöðu starfsmanna svaraði Ingunn að ásamt því að halda fundi byrjuðu þau að keyra reglulega út starfsánægjukannanir:

Við fórum líka að keyra út reglubundnar starfsánægjukannanir og vinna markvisst með niðurstöðurnar. Bara hvar getum við bætt okkur, þannig við mælum alltaf, gerum vinnustaðagreiningu og höfum gert það síðan, s.s í fyrsta skiptið gerðum við það 2007 einmitt sko og eins og ég segi að þá má líka alveg sjá á tölunum einmitt að við höfum þvilíkt komið vel út núna og örugglega 300% betur núna heldur en þá, þannig það hefur bara verið markviss uppbygging náttúrulega í mörg ár í rauninni, þú veist af því að við þessar breytingar þá bara varð þetta nýr vinnustaður í rauninni þannig að þetta var svona eitt af því sem að við gerðum til þess að reyna koma í veg fyrir einhverja svona neikvæðnar raddir í húsi.

Einnig er algengt að óánægja starfsmanna komi í ljós eftir að breytingar hafa átt sér stað. Þá er gott að framkvæma starfsánægjukönnun eða vinnustaðagreiningu til að ganga úr skuggu um að allt sé með felldu. Þetta er atriði sem María kom inn á í viðtalinu:

En þá kemur það kannski meira fram í vinnustaðagreiningu, þá fáum við soldið að heyra af þessu aftur. Þetta skilar sér ekki oft til okkar strax, það gerir það þá kannski þarna í vinnustaðagreiningu þá förum við að ræða við, hittum alla hópa, alla eftir vinnustaðagreiningu í niðurstöðum. Og þá er svona, já það er alltaf verið eitthvað að biðja okkur um að gera eitthvað meira og við fáum ekkert í staðinn, skiluru, þá heyrum við eitthvað svona kannski.

Skipulagsheildir græða mikið á því að gera reglulega kannanir innan skipulagsheilda því það hjálpar þeim að átta sig betur á hlutunum og sjá viðhorf starfsfólksins við breytingunum. Oft er ekki allt sem sýnist og hjálpa kannanir stjórnendum að sjá hina raunverulega mynd. Kannanir hjálpa þeim að sjá hvernig staðið hefur verið að hlutunum og hvar þörfin fyrir inngrip er mest.

6.3.5 Aðferðir breytingastjórnunar og utanaðkomandi ráðgjöf/þjónusta

Allir viðmælendur voru spurðir hvort þeir nýttu sér aðferðir breytingastjórnunar í breytingunum og/eða fengu utanaðkomandi ráðgjöf eða þjónustu. Flestir viðmælendur, eða sex af átta, nýttu sér aðferðir breytingastjórnunar og var misjafnt hvaða aðferð varð fyrir valinu hverju sinni. Þrír þeirra sögðust hafa stuðst við átta skref Kotters og var meðal annars Sigurður einn þeirra. Hann lýsti hvernig breytingarnar gengu fyrir sig og sagði síðan í lokin: „Þetta er s.s bara í grunninn þú veist, Kotters eight factor“. Í tilfalli Maríu voru margar aðferðir notaðar þegar það kom að breytingum en aðferðafræði Kotters var eina aðferðin sem var sérstaklega tekin fram í viðtalinu. Aðspurð hvort hún hafi nýtt sér aðferðir innan breytingastjórnunar svaraði hún: „Já margar, það er

náttúrulega alltaf Kotter. Það eru margir búnir að lesa hann mikið". Í kjölfarið sagði hún frá einni breytingu af mörgum þar sem stuðst var við aðferðina:

Það sem við vildum var að sjá um að þjónustan væri alls staðar sú sama og þá erum við með fólk í þessu sko. Þá eru það þessi teymi, þá er verkefnastjóri, fyrir svona verkefni, með fullt af fólk þá með sér, oftast mikið af IT fólk, þetta eru yfirleitt IT lausnir sem að er verið að bjóða upp á sem eru s.s. einhverjar breytingar, önnur kerfi, ný kerfi eða sameina öll undir einn hatt og þá hérna höfum við notað soldið eins og Kotter.

Annar viðmælendi sagðist líka hafa notað samansafn af mörgum aðferðum en þar sem um átta ár eru liðin síðan breytingaferlið átti sér stað átti hann erfitt með að muna nöfnin á þeim. Þegar lengra leið á viðtalið nefndi hann að aðferð Kotter hafi verið ein af þeim aðferðum sem stuðst var við í ferlinu en erfitt væri þó að benda á einhverja eina aðferð. Það sem skipti höfuð máli var að virkja alla starfsmennina í breytingaferlinu.

Anna notaði einnig nokkrar aðferðir innan breytingstjórnunar í breytingunum. Þegar kom að því að innleiða stefnu skipulagsheildarinnar innleiddu þau ákveðna aðferðafræði. Um þetta sagði hún:

Núna er áherslan á að innleiða stefnuna, nú þurfum við að walk the talk. Þannig að núna erum við búin að innleiða ákveðna aðferðafræði, sem er búið að vera soldið krefjandi að halda á lofti í sumar. Ég verð að viðurkenna það, en hérna við erum að fara að keyra af stað aftur þéttar núna, það er svona aðferðafræði sem heitir 4dx, four discipline of execution.

Hún hélt síðan áfram og fór dýpra í hvað aðferðin fól í sér:

Seven Habits. Þetta er s.s bandarískt concept, seven habits, þetta er svona leiðtoganámskeið sem að, þetta var held ég í HR, já þetta heitir Franklin Co. Franklin C á Íslandi sem sér um námskeið þessu tengt og Franklin C í USA er búinn að móta einhverja aðferðafræði sem heitir 4dx sem að er aðferðafræði sem að gengur út á það að finna eitt svona mikilvægasta markmið fyrirtækisins og síðan virkja alla starfsmenn til þess að vinna að þessu eina markmiði. Þannig að við innleiddum þetta hjá okkur núna í vor. Og hérna það gengur út á það að þá byrjuðum við bara vinnusession með framkvæmdastjórn þar sem að við bara fórum yfir alls konar tillögur að hvert væri mikilvægasta markmiðið og fórum í gegnum ákveðna síu með það. Völdum eitt markmið út úr þeim vinnufundi sem að, þetta er svona ákveðin hugtök í þessu, þetta kallast, wildly important goal fyrir bankann. Og erum s.s með þetta eina markmið sem við náttúrulega kynnum fyrir starfsmönnum og síðan hver og ein deild setur sér sín undirmarkmið, hvernig þau geta stutt við stóra markmiðið okkar og síðan setja þau s.s

markmið og síðan ákveðna hegðun, þau gera meira af einhverju eða þú veist, hvað get ég gert, þannig að hver og einn starfsmaður þarf hugsa hvað get ég gert til að styðja við þetta markmið. Og þetta nær alveg, eins og hjá okkur, þú veist mótuneytið er með í þessu. Það eru allir með. Og hérna og mér fannst það einmitt mjög skemmtilegt hvað það var í rauninni auðvelt fyrir þau að tengja eða þú veist það kom reglulega á óvart

Þessi aðferðafræði hentaði vel fyrir skipulagsheildina þar sem hún fékk allt starfsfólkið til að taka virkan þátt í ferlinu. Sama hvort það voru æðstu topparnir innan skipulagsheildarinnar eða starfsfólkið í mótuneytinu, allir gátu fundið sér markmið til að vinna að og um leið styðja við aðalmarkmiðið sem búið var að velja og kynna.

Tveir viðmælendur rannsóknarinnar sögðust nota straumlínustjórnun í breytingunum. Með straumlínustjórnun er verið að ná sem mestum árangri með sem minnstum aðföngum. Annar viðmælandinn var Ingi og sagðist hann ekki muna nákvæmlega hvað aðferðirnar í breytingastjórnun heita lengur en sagðist þó vera að nota straumlínustjórnun. Eftirfarandi var svar hans við spurningunni: „Hvort nýttir þú einhverjar aðferðir breytingarstjórnunar“:

Já, ég veit svosum ekki hvað þær heita í svona breytingastjórnunar bransanum. Já, sko við erum að nota það sem kallað er Lín/lím aðferðafræði. Agile heitir það í hugbúnaðargeiranum og síðan skilgreinum við þetta, vinnum voða mikið með sem heitir okr (okeyr), sem er objective key result, þannig að menn eru að setja sér alltaf ákveðin markmið og mæla árangurinn.

Hann lýsti síðan þeim skrefum sem skipulagsheildin var búin að setja sér og hvaða markmiðum þeir vilja ná:

Við erum að taka þetta í svona skrefum. og það hefur náttúrulega, sko,,, við erum með fjögur svona aðalmarkmið í fyrirtækinu. Í fyrsta lagi er markmið um vöxt, í öðru lagi er markmið um það sem við köllum go global sem er að við ætlum að þróa fyrirtækið út í að vera lítið íslenskt hugbúnaðarfyrirtæki í það að vera alþjóðlegt fyrirtæki, hluti af því er bara ákveðin mindset, bara ákveða það að nú erum við hættir að vera litlir og nú ætlum við að verða stórir og högum okkur eins og við séum stórir. Í þriðja lagi er að við viljum skjóta fleirum stoðum undir reksturinn, í dag erum við fyrst og fremst að fókusera á einn samstarfsaðila. Við getum fjölgað þeim. En fjórða atriðið sem að sýnir kannski hvað við leggjum mikið upp úr mannauðnum að hérna að fjórða atriðið er að við viljum vera besta fyrirtækið til að vinna við. Best company to work for.

Einnig voru viðmælendur spurðir hvort þeir hafi fengið utanaðkomandi þjónustu eða ráðgjöf í breytingaferlinu. Í ljós kom að fjórir viðmælendur höfðu fengið einhvers konar

ráðgjöf eða þjónustu. Aðrir viðmælendur fengu ekki beint ráðgjöf eða þjónustu í breytingunum sjálfum heldur fengu frekar aðstoð við að hjálpa starfsfólki að aðlagast nýjum aðstæðum eftir breytingarnar. Það var mjög misjafnt milli skipulagsheilda hvers konar aðstoð þeir fengu. Sem dæmi fékk Sigurður aðstoð við undirbúningsferlið, um það sagði hann:

Það voru fengnir sérfræðingar og á sama tíma var, eins og ég sagði áðan, verið að breyta skipuritinu líka og hérna, eða þú veist hékk allt saman, breyta skipuriti og færa fólk til og þess háttar. Það voru fengnir sérfræðingar í það sko.

Ingi fékk einnig ráðgjöf þegar skipulagsheildin var að stækka ört og upp kom eineltismál:

Já.. sérstaklega eins og hefur verið mikil breyting á meðan fyrirtækið hefur verið að stækka þannig við höfum keypt ráðgjöf bæði frá Intellecta varðandi svona stjórnskipulag (organizational structure). Og síðan höfum við keypt ráðgjafir varðandi eineltismál sem hafa komið upp. Sem að er eða var kannski út af breytingum svona fyrst og fremst, var ekkert bévítans eineltismál, var bara þannig lagað þó það hafi verið trítað sem þannig en það var bara rosalegt hvernig staðið var að öllu saman, var bara ekki í takt sko.

Einnig fékk Þröstur fullt af ráðgjöf og þjónustu varðandi breytingaferlið sem hann fór í gegnum. Breytingaferlið var umfangsmikið og voru fengnir margir ráðgjafar, alls staðar að, til að aðstoða við hin ýmsu verkefni. Síðasti viðmælandinn sem sagðist hafa fengið ráðgjöf var Anna. Hún sagði frá því:

Við fengum, það voru utanaðkomandi ráðgjafir í stefnumótunarvinnunni sjálfri og hérna þá voru tveir utanaðkomandi ráðgjafar sem að svona stýrðu þeirri vinnu og héldu utan um hana. En svona að öðru leyti höfum við bara verið að já, svo erum við með ráðgjafa með okkur í þessu hérna 4dx verkefni. Með að innleiða það.

Hún hafði fengið aðstoð við innleiðingu á verkefni og ráðgjöf varðandi stefnumótunarvinnuna. Þegar gögnin voru skoðuð var áhugavert að sjá að allir þeir sem nýttu sér einhvers konar aðstoð eða ráðgjöf voru sammála um að breytingarnar höfðu gengið vonum fram og minni andstaða kom fram innan þeirra skipulagsheildar en hjá öðrum viðmælendum í rannsókninni.

7 Umræður

Megintilgangurinn með ritgerðinni er að athuga hvernig stjórnendur íslenskra skipulagsheilda taka á andstöðu starfsmanna í breytingum. Hér verða dregnar saman helstu niðurstöður rannsóknarinnar og settar í samhengi við hinn fræðilega bakgrunn og rannsóknarspurninguna. Uppsetning á umræðukaflanum skiptist í eftirfarandi: Hvernig undirbúningi og upplýsingamiðlun er háttað innan skipulagsheilda, helstu ástæður fyrir andstöðu starfsmanna og í lokin hvernig stjórnendur vinna bug á andstöðunni. Ein rannsóknarspurning var sett fram í upphafi rannsóknar og er hún eftirfarandi:

- Hvernig er tekið á andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda?

7.1 Undirbúningur og upplýsingamiðlun

Áður en breytingar eiga sér stað innan skipulagsheilda er mikilvægt að huga vel að undirbúningi. Góður undirbúningur hjálpar stjórnendum að innleiða breytingar innan skipulagsheilda á árangursríkan hátt. Þeir þurfa að undirbúa starfsfólk vel og halda því upplýstu í gegnum allt ferlið. Þá verða þeir að miðla nýju framtíðarsýninni og hvert fyrirtækið er að stefna á skýran hátt (Leifur Eysteinnsson, 2008). Niðurstöður fyrri rannsókna hafa leitt í ljós að breytingastjórnun snýr að mikilvægi samskipta og upplýsingamiðlunar og er þá átt við að upplýsingunum sé miðlað tímanlega til starfsmanna um breytingarnar (Rafferty og Restubog, 2010). Niðurstöður þessarar rannsóknar leiddu það sama í ljós þar sem allir viðmælendurnir töldu góðan grunn að breytingum geta skipt sköpum um það hvernig innleiðing á breytingum tekst til. Einn viðmælendanna lét t.d. starfsfólk sitt vita af komandi breytingum með fjögurra mánaða fyrirvara og hélt því upplýstu alveg frá upphafi til enda. Þá töluðu viðmælendur einnig um hvaða áhrif það getur haft á starfsfólk ef upplýsingar eru af skornum skammti. Starfsmenn finna þá frekar fyrir óöryggi og óvissu, þeir byrja að sýna minna frumkvæði í starfi og reyna sjálfir að fylla upp í eyðurnar en það getur leitt til þess að þeir ímynda sér mun verri hluti en þeir eru í raun og veru. Þetta samræmist því sem Kotter (1996) skrifaði um í grein sinni um breytingar. Því er mikilvægt að gæta vel að upplýsingamiðlun og samskiptum í breytingum innan skipulagsheilda og veita starfsfólki eins miklar upplýsingar og kostur er. Oft er þó ekki hægt að veita allar upplýsingar og skiptir þá máli að útskýra fyrir fólki hvers vegna það er ekki hægt og gæta þess að það skilji ástæðuna. Allir viðmælendur nema einn töldu að vel hafi verið staðið að undirbúningi og

upplýsingum var miðlað áfram með ýmsum hætti. Oft var fundað með starfsfólki, þeim boðið að sitja vinnustofur eða stjórnendur tóku starfsmenn í einstaklingsamtöl. Oft voru haldin svokölluð maður við mann samtöl þegar starfsfólk sá t.d. ekki tilganginn með breytingunum eða var að misskilja eitthvað tengt breytingunum. Stjórnendur notuðu því ýmsar leiðir til að fyrirbyggja eða minnka andstöðu starfsmanna og leiðirnar sem þeir kusu að fara samræmast vel þeim tegundum samskipta sem Ratterty og Restubog (2010) skrifuðu um. En þeir sögðu að til væru tvær tegundir af samskiptum, formleg og óformleg. Í formlegum samskiptum er upplýsingum miðlað óhindrað til starfsmanna með skýrum hætti, t.d. með fundum. Í óformlegum samskiptum er upplýsingum miðlað ómarkvisst því stjórnendur hafa ekki útfært umræðuefnið á fullnægjandi hátt.

Taka má fram að niðurstöður sýndu að allir þeir sem huguðu vel að undirbúningi voru sammála um að breytingarnar hafi gengið mjög vel fyrir sig og að framtíðin væri björt. Með góðum undirbúningi og upplýsingamiðlun hafi dregið úr andstöðu starfsmanna við breytingar.

7.2 Hverjar eru helstu ástæður andstöðu starfsmanna?

Í dag eru breytingar innan skipulagsheilda örvar og margvíslegar. Breytingar fela í sér aukið álag á starfsfólk, það þarf oft að fara úr aðstæðum sem það er kunnugt í aðstæður sem það þekkir ekki. Öllum breytingum fylgir einnig ákveðið óvissuástand og þar sem einstaklingar eru í eðli sínu vanafastir verður andstaða við breytingarnar óumflýjanleg (Coghlan, 1993; Hiatt og Creasey 2003; Pearce, 2007; Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Þetta kemur heim og saman við ummæli Grétars en hann sagði að ekki væri hægt að koma í veg fyrir andstöðu þar sem alltaf er einhver óvissa til staðar í breytingum og ekki er hægt að láta allar upplýsingar af hendi. Enginn starfsmaður er eins, þeir sýna ólíkar tilfinningar við breytingum, eru mismóttækilegir fyrir þeim og skynja þær á ólíkan hátt. Þess vegna getur birtingarmynd andstöðunnar verið margvísleg og verða stjórnendur að vera vakandi yfir því. Þegar gögnin voru skoðuð voru nokkrar ástæður sem stóðu hvað mest upp úr fyrir andstöðu starfsmanna en þær eru: mannlegt eðli, upplýsingaskortur og að fólk líti til baka hvernig hlutirnir voru áður. Þegar viðmælendur töluðu um mannlegt eðli þá áttu þeir við hversu fastheldið starfsfólk getur verið, hversu móttækilegt það er fyrir breytingunum þar sem sumir sjá tækifærin í þeim á meðan aðrir

gera það ekki og hvernig starfsfólkið byrjar að hugsa um eigin hagsmuni í stað hagsmuni skipulagsheildarinnar. Allir voru sammála um að það er í eðli mannsins að óttast breytingar, fólk er búið að tileinka sér ákveðið vinnulag sem það þarf allt í einu að breyta. Fólk byrjar þá að óttast að álagið verði meira, að það hafi ekki hæfnina til að breyta vinnulagi sínu o.fl. Það er vissulega eðlilegt að fólk byrji að velta fyrir sér hvernig breytingarnar muni hafa áhrif á vinnu þess og töldu viðmælendur að þessi hugsunarháttur gæti talist sem ein meginástæðan fyrir andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda. Fræðimennirnir Kreitner (2004) og Kotter og Schlesinger (2008) listuðu einnig upp þessar ástæður sem ein af helstu ástæðunum fyrir andstöðu starfsmanna. Kreitner nefndi að tilfinningar væru ein ástæðan fyrir því að starfsmenn sýni breytingum andstöðu en þar talar hann um að við breytingar neyðist fólk til að breyta verklagi sínu og upplifir við það ákveðinn vanmátt eða reiði yfir því og miðað þá við það hvernig hlutirnir voru áður. Kotter og Schlesinger tóku einnig sem dæmi um andstöðu starfsmanna gagnvart breytingum þegar þeir hafa áhyggjur af því að geta ekki tileinkað sér nýja hæfni og atferli sem krafist er af þeim. Einnig nefna þeir annað atriði sem snýr að eiginhagsmunum og tala þeir þá um að starfsfólk hugsi rekar um sína eigin hagsmuni en hag skipulagsheildarinnar.

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar var skortur á upplýsingum algengasta ástæðan fyrir því að starfsfólk sýndi breytingum innan skipulagsheilda andstöðu. Þetta kemur heim og saman við það sem Kreitnar (2004) taldi vera algengustu ástæðuna fyrir andstöðu starfsmanna. Hann talaði um að starfsfólk byrji að finna fyrir öryggisleysi, óvissu og óánægju ef ekki er hugað vel að upplýsingamiðlun innan skipulagsheilda við breytingar. Þetta kemur eflaust ekki á óvart þar sem fólk vill fá að vita hvað er um að vera og hvernig það mun hafa áhrif á sig og sitt starf innan skipulagsheildarinnar. Við breytingar vill starfsfólkið fá að vita allt og ætlast oft til þess að stjórnendur láti allar upplýsingar af hendi. Það getur því verið erfið áskorun fyrir stjórnendur að miðla upplýsingum innan skipulagsheilda þar sem ekki er hægt að segja starfsfólkinu allt því gæta þarf ýmissa hagsmuna fyrirtækisins. Þá skiptir máli að að stjórnendur útskýri vel ástæðuna fyrir því og útskýri ítrekað fyrir starfsfólki sínu hvað er um að vera hverju sinni. Út frá þessu er hægt að segja að upplýsingamiðlun innan skipulagsheilda sé ekki alltaf auðveld, hún tekur tíma og það þarf að finna út hvaða upplýsingum má deila áfram til starfsmanna. Þá er einnig ekki nóg að kynna breytingarnar aðeins einu sinni

fyrir starfsfólki og ætlast til þess að það sé vel undirbúið fyrir komandi breytingar heldur þarf að hamra á þeim frá upphafi til enda. Oft getur starfsfólk misskilið það sem fram kom á fyrsta fundi eða skilur ekki hvaða tilgangi þessar breytingar eiga að þjóna og því er mikilvægt að halda upplýsingamiðlun áfram í gegnum allt ferlið.

Þriðja og síðasta ástæðan sem niðurstöðurnar leiddu í ljós þar sem ein algengasta ástæðan fyrir andstöðu starfsmanna var þegar þeir horfa um öxl á það hvernig hlutirnir voru fyrir breytingarnar. Hvað allt var auðvelt þá en nú er búið að flækja hlutina til muna og þeir sjá ekki tilganginn með breytingunum. Þessi ástæða fyrir andstöðu átti aðallega við þegar skipulagsheildirnar gengust undir miklar breytingar eins og sameiningu á skipulagsheildum, flutninga eða nýr forstjóri tók við starfi. Þessi ástæða fyrir andstöðu starfsmanna er ein af ellefu ástæðunum sem Kreitner (2004) kemur inn á en þar segir hann að ef starfsmenn trúu því að breytingarnar séu óþarfar og engar augljósar ástæður eru fyrir þörfinni á þeim að þá sýnir starfsfólk andstöðu. Einn viðmælendanna, Ingi, kom inn á þetta og sagði að andstaðan hafi aðallega komið frá eldra starfsfólkinu sem var vant að vinna vinnuna sína eftir ákveðnufyrirkomulagi en nú væri búið að raska því. Aðrir viðmælendur fundu einnig fyrir andstöðu frá eldri starfsmönnum í breytingunum. Fyrri rannsóknir hafa hins vegar sýnt annað og ýtt þessum staðhæfingum til hliðar. Þær hafa leitt í ljós að það er ekki hægt að tengja andstöðu við eitthvað eitt ákveðið eins og kyn eða aldur. Það fer frekar eftir því hvernig breytingunum er stjórnað og hversu mikið starfsfólk fær að taka þátt í þeim sem hefur áhrif á hvernig viðbrögð það sýnir (Spector, 2010).

Þann lærdóm má draga af því að þegar skipulagsheildir fara í gegnum breytingar þarf að gera sér grein fyrir því að fólk þarf mislangan tíma til að aðlagast breytingunum. Það þarf að útskýra vel fyrir þeim af hverju það er þörf fyrir breytingar og passa að starfsmenn finni fyrir öryggi á vinnustaðnum sínum.

7.3 Hvernig er tekið á andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda?

Þegar andstaða kemur upp við breytingar innan skipulagsheilda þarf að taka strax á henni. Ef það er ekki gert getur starfsfólkið misst áhugann gagnvart breytingunum og leitt til þess að það hefur neikvæðar afleiðingar og jafnvel stöðvun á innleiðingunni. Stjórnendur þurfa því að skilja tilfinningar, viðbrögð og hugsanir starfsfólks til að auka

líkurnar á því að innleiðing breytinga verði árangursrík og til að þeir geti brugðist við andstöðu á réttan hátt (Hiatt og Creasy, 2003; Þorkell Sigurlaugsson, 1996; Vilborg Einarsdóttir, 2003).

Niðurstöður sýndu að allir viðmælendur rannsóknarinnar voru sammála um að besta leiðin til að sigrast á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda væri að virkja þá með sér. Það er mikilvægt að starfsfólk upplifi að það skipti máli og hlustað sé á það. Að það geti leitað til yfirmanna sinna með hugmyndir sínar og tillögur og tekið sé mark á því. Ekki er alltaf hægt að koma til móts við starfsfólkið en stjórnendur ættu að reyna það eftir bestu getu. Ef hins vegar ekki er hægt að koma til móts við fólk þarf að útskýra fyrir því ástæðuna sem liggur þar að baki. Stjórnendur ættu að gera hvað sem þeir geta til að kveikja áhuga og vilja starfsfólks til að taka þátt í breytingunum. Þá skiptir einnig máli að stjórnendur séu vakandi yfir því hvaða einstaklingar innan skipulagsheildarinnar eru skoðanamyndandi og virkja þá með sér í ferlinu. Þessir einstaklingar þurfa ekki að vera hátt settir eða með hæstu menntunina heldur skiptir aðalmáli að þetta sé einhver sem aðrir starfsmenn líta upp til og hlusta á. Þeir verða þannig að einhvers konar lykilsöllumönnum fyrir breytingunum. Það að virkja starfsmenn með sér í breytingum samræmist fimmta skrefinu í líkani Kotters þar sem hann talar um að virkja eins marga starfsmenn til þátttöku og hægt er (Kotter, 1996). Einnig snýr aðferðin Fjórar leiðir í framkvæmdum út á að virkja allt starfsfólkið. Þetta er góð leið til að virkja allan starfsmannahópinn innan skipulagsheildarinnar þar sem allar deildirnar ættu að geta fundið markmið við sitt hæfi.

Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að önnur leið til að vinna bug á andstöðu starfsmanna og þótti vinsæl meðal viðmælenda var að halda fundi og eiga við starfsmenn samtöl. Þeir sögðu að það skiptir máli að halda reglulega fundi með starfsfólki þar sem farið er vel yfir hvað koma skal. Með því er hægt að koma í veg fyrir misskilning og gera fólk meðvitaðra hvað er í raun og veru að fara að gerast. Breytingarnar ættu því ekki að koma starfsfólki í opna skjöldu. Þetta kemur heim og saman við það sem Kotter og Schlesinger (2008) telja vera árangursrík leið til að taka á andstöðu. Þar tala þeir um fræðslu og samskipti og hvað góð samskipti geta hjálpað starfsfólki við að sjá og skilja þörfina fyrir breytingar. Þá taka þeir fram að hægt sé að miðla upplýsingum til starfsmanna, t.d. í gegnum kynningar, fundi og maður á mann

samtöl. Það gefur auga leið hvað það skiptir miklu máli að funda reglulega með starfsfólki eða eiga við það maður á mann samtöl. Þetta er þægileg leið fyrir stjórnendur og einföld.

Áhugavert þótti að niðurstöður sýndu að nokkrir viðmælendur nefndu að það að gera mannabreytingar á starfsmannahópnum virkaði oft sem góð leið til að draga úr andstöðu starfsmanna. Mannabreytingar áttu sér aðallega stað þegar breytingarnar voru umfangsmiklar og fólk í lykilstöðum var látið fara þar sem það þótti ekki lengur passa inn í breytt fyrirkomulag. Talið var að stundum væri nauðsynlegt að gera þessar breytingar. Starfsfólk sem var ekki tilbúið að taka virkan þátt í breytingunum og var mótfallið þeim byrjaði að eittra út frá sér. Það getur haft mjög neikvæðar áhrif fyrir innleiðinguna og verður að taka á því strax. Einn viðmælandi í rannsókninni beitti leið þvingunar í þessum málum þar sem hann settist niður með starfsfólki og sagði þeim frá komandi breytingum og hver lokaniðurstaðan yrði. Ef fólk var ósammála, óánægt eða ekki viljugt að taka þátt í breytingunum að þá gæti það sagt upp störfum. Bein eða óbein þvingun er talin vera sú leið sem stjórnendur fara þegar engin önnur úrræði virka og er beitt til að fá starfsfólkið til að samþykkja breytingarnar (Kotter og Schlesinger, 2008).

Af niðurstöðum að dæma nýttu flest allir viðmælendurnir sér einhverjar aðferðir innan breytingastjórnunar við breytingar. Þrjár viðmælendur nefndu átta skrefa líkan Kotters þar sem það er ein þekktasta aðferðin innan breytingastjórnunar og margir sem þekkja til hennar. Tveir sögðust notast við straumlínustjórnun en það er að aukast að fyrirtæki taki upp þessa aðferð þar sem hún gengur út að ná sem mestum árangri með sem minnstum aðföngum. Einn viðmælandi var að nota aðferðina Fjórar leiðir til framkvæmda sem er góð leið til að virkja alla innan skipulagsheildarinnar. Allir töldu þeir að það hjálpaði þeim í innleiðingunni að hafa einhverja aðferð innan breytingastjórnunar til hliðsjónar. Þá sýndu niðurstöðurnar einnig að flestir viðmælendur fengu utanaðkomandi ráðgjöf eða aðstoð, hvort sem það var ráðgjöf í undirbúningsferlinu eða aðstoð fengin til að hjálpa fólki að aðlagast breytingunum. Ýmsar ástæður gátu því legið að baki því að viðmælendur fengu utanaðkomandi ráðgjöf eða þjónustu. Áhugavert þótti hins vegar að niðurstöðurnar sýndu að þeir viðmælendur sem fengu utanaðkomandi ráðgjöf eða aðstoð voru allir sammála því að breytingarnar

höfðu gengið vonum frammar og andstaða innan skipulagsheildarinnar hafi verið lítil miðað við aðrar skipulagsheildir í rannsókninni.

8 Lokaorð

Í dag standa fyrirtæki frammi fyrir miklum breytingum sem gerir það að verkum að skipulagsheildir þurfa stöðugt að vera í einhvers konar breytingum til að halda sér á floti. Skipulagsheildir verða því að reyna eftir bestu getu að innleiða breytingar á sem árangursríkastan hátt og er talið að breytingastjórnun skipti meginmáli ef skipulagsheildir ætla að lifa af í þessu síbreytilega umhverfi. Stærstu mistökin liggja þó í því að skipulagsheildir reyna að knýja fram breytingar án þess að huga að mannlega þættinum. Breytingum fylgir alltaf einhver andstaða og er það hlutverk stjórnenda eða þeirra sem leiða breytinguna að bera kennsl á þessa andstöðu og taka á henni. Í eðli sínu er fólk vanafast og kann ekki vel við að þeim vinnubrögðum sé raskað sem það hefur tileinkað sér. Stjórnendur verða því að átta sig á að breytingar snúast að mestu leyti um fólk og ef skipulagsheildin á að ná góðum árangri þarf að virkja allt starfsfólkið.

Þær niðurstöður sem fram komu í þessari ritgerð samræmast að miklu leyti þeim fræðum sem fjallað hafa um efnið. Þegar stjórnendur taka á andstöðu starfsmanna við breytingar innan skipulagsheilda er mikilvægt að þeir þekki starfsfólkið vel. Stjórnandi sem þekkir starfsfólkið sitt vel getur áttað sig betur á því hvaða leið er best að fara til að vinna bug á andstöðunni. Niðurstöður sýndu að besta leiðin til að taka á andstöðu væri að huga vel að undirbúningi, virkja fólk með sér, gæta að upplýsingamiðlun og vera dugleg að funda eða eiga maður á mann samtöl. Einnig var komið inn á að það skiptir miklu máli í öllum breytingum að finna einstaklinga sem eru skoðanamyndandi og virkja þá með sér í ferlinu. Þetta þurfa ekki að vera einstaklingarnir með hæstu menntunina eða í stjórnunarstöðu heldur skiptir máli að þetta sé einstaklingur sem aðrir starfsmenn líta upp til. Þessir skoðanamyndandi einstaklingar verða því að eins konar solumönnum fyrir breytingunum innan skipulagsheildarinnar.

Sú vinna sem fór í gerð verkefnisins hefur verið krefandi en umframt allt skemmtileg og lærdómsrík. Að fá að glugga inn í heim stjórnenda innan skipulagsheilda á Íslandi og sjá hvernig þeir taka á andstöðu starfsmanna í breytingum þótti afar áhugavert og

kveikti áhuga rannsakanda enn frekar á efninu og komandi framtíð. Rannsakandinn komst aðeins nær því hvaða þætti er mikilvægt að hafa í huga þegar skipulagsheildir fara í gegnum breytingar. Áhugavert væri að framkvæma aðra rannsókn í framtíðinni þar sem viðtöl væru tekin bæði við stjórnendur innan skipulagsheilda og starfsfólk þess til að sjá muninn á upplifun þeirra í breytingum.

Heimildaskrá

- Balogun, J. og Hailey, V. H. (2004). *Exploring Strategic Change* (2. útgáfa). London: Prentice Hall.
- Boyer, K. (1996). An assessment of managerial commitment to lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(1), 48–54.
- Brigde, W. (2003). *Managing transitions* (2. útgáfa). USA: Perseus publishing.
- Brigde, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3. útgáfa). Cambridge: Da Capo press.
- Bruch, H., Gerber, P. og Maier, V. (2005, febrúar). Strategic change decisions: Doing the right change right. *Journal of Change Management*, 5(1), 97–108.
- Burke, R. J. (1988). Managing the human side of mergers and acquisitions. *Business Quarterly*, 52(3), 18-23.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change; A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. og Oswick, C. (2011, mars). Change management: the road ahead. *Journal of change management*, 11(1), 1-6.
- Carnall, C. A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, 39(8), 745-766.
- Cummings, T. G og Worley, G. C. (2005). *Organization development and change* (8. útgáfa). Thomson-South Western.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7. útgáfa). Ohio: South-Western College publishing, Thomson learning.
- Darling, P. (1993). Getting results: the trainer's skills. *Management Development Review*, 6(5), 25-9.
- Davidson, L., Wieland, M., Flanagan, E. H. og Sells, D. (2007). Using methods in clinical research. *Handbook of Research Methods in Abnormal and Clinical Psychology* (bls. 253–269). California: Sage publications inc.

- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Duksaitė, E. og Tamošiūnienė, R. (2009). Why companies decide to participate in mergers and acquisition transactions. *Mokslas – Lietuvos ateitis Science – future of Lithuania*, 1(3), 21-25.
- Eypór Eðvarðsson. (2003). Að takast á við breytingar og andstöðu starfsfólks. Þekkingarmiðlun. Sótt 2016 af <http://www.thekkingarmidlun.is/frettir-og-greinar/nanar/2003/03/27/Ad-takast-a-vid-breytingar-og-andstodu-starfsfolks/>
- Farrell, S. (2004). *Adaption to organizational change*. Óbirt doktorsritgerð. University of British Columbia.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change* (1. útgáfa). San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Graban, M. (2012). *Lean hospitals: Improving quality, patient safety and employee engagement* (2. útgáfa). New York: CRC Press.
- Gilley, A., Gilley, J. W. og McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-4.
- Hashim, M. (2013). *Change management*. International journal of academic research in business and social sciences. doi: 10.6007/IJARBS/v3-i7/92
- Heifetz, R. A. og Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herold, D. M. og Fedor, B. F. (2008). *Leading change management*. London: Kogan Page.
- Harvard Business School. (1996, júlí). Note on the Recipients of Change. Sótt 26. nóvember 2016 af <http://www.docstoc.com/docs/38441903/Note-on-the-Recipients-of-Change>
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management* (2. útgáfa). New York: Palgrave.
- Hennink, M., Hutter, I. og Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: Sage Publications Ltd.

- Hiatt, J. M. og Creasey, T. J. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. Loveland: Prosci Research.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Jón Gunnar Bernburg. (2005, 21. nóv). Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda?. Vísindavefurinn. Sótt 12. september af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=5420>
- Kim, W. C. og Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Klehe, U. C., Zikic, J., Annelies, E. M., Vianen, V. og Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. og Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting*. London: Macmillan Ltd.
- Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Kreitnar, R. (2004). *Management* (9. útgáfa). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Leifur Eysteinnsson. (2008). Sameining ríkisstofnana. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið. Sótt 25. október 2016 af https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/Sameining_rikisstofnana.pdf
- Levine, G. (1997). "Forging successful resistance". *Bobbin*. 39(1), 164-6.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lummus, R. L., Vorkurka, R. J. og Rodeghiero, B. N. (2007, janúar). Improving quality through value stream mapping: A case study of a physician's clinic. *Total Quality Management*, 17(8), 1063-1075.

- Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to Managing Organizational Change. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 12(1), 1-10.
- Martin, J. og Fellenz, M. R. (2010). *Organizational Behavior and management*. Andover: Cengage Learning.
- McChesney, C., Covey, S, og Huling, J. (2012). *The 4 disciplines of execution*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (6. útgáfa). Boston: Allyn and Bacon.
- O'connor, C. A. (1993). Resistance: the repercussions of change. *Leadership and Organization Development Journal*. 14(6), 30-6.
- Palmer, B. (2003). *Making change work: Practical Tools for Overcoming Human Resistance to change*. Wisconsin: ASQ Quality Press
- Palmer, I. og Hardy, C. (2000). *Thinking about management: Implications of organizational debates for practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Pearce, C. (2007). Ten steps to managing change. *Nursing Management*, 13(10), 25. Sótt þann 30. nóvember 2016 af <http://search.proquest.com/docview/236925741/fulltextPDF?accountid=135943>
- Rafferty, A. E. og Restubog, S. L. D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of management*, 36(5), 1309-1338.
- Schuler, R. og Jackson, S. (2001, júní). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, bls. 239-253.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as Qualitative research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (2. útgáfa). Teacher College Press.
- Self, D. R. og Schraeder, M. (2008). *Enhancing the success of organizational change:atching readiness strategies with sources of resistance*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Spector, B. (2010). *Implementing Organizational Change: Theory into Practice* (2. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.

- Strauss, A. og Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- Taylor, S. J. og Bogdan R. (1998). *Qualitative research methods. A guidebook and resource* (3. útgáfa). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Todnem, R. (2007, mars). Ready or not... *Journal of change management*. 7(1), 3-11.
- Trumbull, M. (2005). *Integrating quantitative and qualitative methods in research* (2. útgáfa). Lanham, Maryland.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School press.
- Vakola, M or Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees stress and commitment?, *Journal of vocational behavior*, bls 17-39.
- Vilborg Einarsdóttir. (2003). *Samruni: mannauður og menning*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands/Háskólaútgáfa.
- Vilborg Hannesdóttir. (2009). *Þróun og þjálfun starfsmanna í straumlínustjórnun*. Óbirt meistararitgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Vilhjálmur Árnason. (2003). *Siðfræði lífs og dauða: Erfiðar ákvarðanir í heilbrigðisþjónustu* (2. Útgáfa). Reykjavík: Háskóli Íslands, Siðfræðistofnun og Háskólaútgáfan.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization* (5. útgáfa). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Waldersee, R. og Griffiths, A. (1997). "The changing face of organizational change". *Australian Graduate School of Management*. The University of New South Wales, Sydney.
- Weber, S. (1986). The nature of interviewing. *Phenomenology + Pedagogy*, 4(2), 65-72.
- What is lean. Sótt 15.nóvember af <http://www.kaizenworld.com/what-is-lean.html>
- Wigham, R. (2008). *The more things change*. Training & Coaching Today, 10-11.
- Womack, J. P. og Jones, D. T. (2003). *Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation* (1. útgáfa). New York: Free Press.
- Worley, G. C. og Mohman, A. S. (2014, júlí-september). Is change management obsolete?. *Organizational Dynamics*. 43(3), 214-224.

Þorkell Sigurlaugsson. (1996). *Stjórnun breytinga*. Reykjavík: Framtíðarsýn og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

Þórleifur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). *Um úrtök og úrtaksstærður*. Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum. Háskólinn á Akureyri.

Viðauki 1

Viðtalsrammi

1. Hve margir vinna hjá fyrirtækinu?
2. Hefur fyrirtækið farið í gegnum einhverjar breytingar undanfarið, ef svo er hvaða breytingar?
3. Hvernig er/var undirbúningi háttað fyrir breytingarnar?
4. Hvernig gekk breytingaferlið?
5. Hvað telur þú skipta mestu máli í breytingaferlinu?
6. Í breytingunum nýttir þú einhverjar aðferðir breytingastjórnunar?
7. Fékkstu utanaðakomandi aðstoð/ráðgjöf?
8. Kom fram einhver andstaða meðal starfsmanna gagnvart breytingunum og hvernig birtist sú andstaða?
9. Hver telur þú meginástæðuna vera fyrir andstöðu starfsmanna í breytingaferli?
10. Hvernig var tekið á andstöðu starfsmanna?
11. Ef þú hugsar til baka þegar breytingaferlið átti sér stað, er eitthvað að þínu mati sem hefði betur mátt fara? Ef svo er, hvað þá?
12. Er eitthvað fleira sem að þér finnst þurfa að koma fram?

Viðauki 2

Tölvupóstur sem sendur var á viðmælendur

Sæl/Sæll

Ég er meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Ég er að vinna að lokaverkefni mínu í sumar og vetur undir handleiðslu Gylfa Dalmanns. Mig vantar einstaklinga í viðtal og benti Gylfi Dalmann mér á að hafa samband við þig. Verkefnið snýr að andstöðu starfsmanna í breytingum innan skipulagsheilda. Viðtalsramminn felur í sér 12 spurningar sem allar eru opnar og tekur viðtalið um 20 mínútur til 40 mínútur. Fullum trúnaði er heitið og ekki verður hægt að rekja svörin aftur til þátttakenda.

Hefur þú áhuga á að hitta mig í smá viðtal í vikunni?

Kær kveðja:

Thelma Dögg