

BCR3103

Bacheloroppgave

1.juni 2021

Kandidatnummer 7177 og 7395

“På hvilke måter bidro ledere til å fremme endringsvilje hos de ansatte under koronakrisen?”



“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Sammendrag

I denne oppgaven har vi med utgangspunkt i teori og innhentede kvalitative data undersøkt temaene endringsledelse og endringsvilje, og hvordan ledere har fremmet endringsvilje hos ansatte under koronakrisen.

Utgangspunktet for oppgaven er en kompetansebedrift som har gjennomgått to endringer det siste året: endring knyttet til koronapandemien og en planlagt strukturendring. Pandemien har vesentlig påvirket arbeidshverdagen til de fleste, spesielt pålegget om hjemmekontor og begrenset sosial kontakt. I tillegg til disse endringene har bedriften gjennomført en planlagt omstrukturering av bedriften i konteksten av krisen. Denne sammenhengen synes vi var interessant og ønsket å undersøke nærmere.

For å gjøre dette formulerte vi følgende problemstilling:

“På hvilke måter bidro ledere til å fremme endringsvilje hos de ansatte under koronakrisen?”

Ved hjelp av faktorer som påvirker endringsvilje identifiserte vi at ledere bidro til å fremme endringsvilje hos de ansatte gjennom en rekke tiltak. Konkret la lederne til rette for medvirkning ved at de sørget for lav terskel for å ta kontakt og mange møtepunkter for å kunne si ifra. Lederne kontrollerte eller detaljstyrte ikke, som førte til opplevd autonomi for de ansatte. Det ble gitt god informasjon og de la til rette for at de ansatte hadde mulighet til å medvirke om de ønsket det. Lederne fasiliterte til dels for sosiale arenaer som kunne tilfredsstillte sosiale behov, som igjen påvirket motivasjonen og endringsviljen til de ansatte. Vi så også at lederne forhindrede motstand gjennom å opprettholde gode relasjoner og tilstedeværelse, selv om ingen møttes fysisk. Ved rettferdige prosesser motvirket de også at motstand oppstod.

Forord

Nå er dagen endelig kommet! Tre år på skolebenken (og delvis foran PC-skjermen) er ved veis ende. De tre siste årene har innebært mange, lange dager med læring, erfaringer, prøving og feiling gjennom hard jobbing, mye gøy og nye vennskap. Nå - en graviditet og en pandemi senere, er bacheloroppgaven levert. Vi kan nå stolt si at vi har fullført en bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Vi har noen vi ønsker å takke som har vært viktige i skriveprosessen. Først og fremst takk til veileder Hanne Stavelie for alle tilbakemeldinger og råd i prosessen. Videre vil vi takke bedriften som satte av tid i en hektisk hverdag til å samarbeide med oss, og lot oss få gjennomføre intervjuer av ansatte på ulike nivå. I tillegg vil vi gjerne takke venner og familie som har lest korrektur på oppgaven, det setter vi enormt pris på!

Helt til slutt og kanskje alle viktigst, vil vi takke hverandre for tre år med vennskap og godt samarbeid.

Da gjenstår det bare å si: god lesing!

Oslo, 18.05.21

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Innledning	6
<i>Problemstilling</i>	7
<i>Valg av bedrift</i>	8
<i>Avgrensing</i>	9
Teori	11
<i>Endringsprosess</i>	11
<i>Kritikk av teoriene</i>	14
<i>Endringsvilje</i>	16
Forståelse og aksept	17
Medvirkning	18
Autonomi	19
Kommunikasjon	20
Motivasjon.....	21
Motstand.....	22
Metode	25
<i>Forskningsdesign</i>	25
<i>Informasjonsinnhenting</i>	26
<i>Kvalitativ metode</i>	26
<i>Utvalgsdesign</i>	26
<i>Datainnsamling</i>	27
<i>Analyse</i>	28
<i>Måleproblematikk</i>	28
Reliabilitet	28
Validitet	30
<i>Etikk</i>	30
Funn, analyse og drøfting	31
<i>Endringsvilje</i>	31
Forståelse og aksept	31
Medvirkning	37
Autonomi	41
Kommunikasjon	43
Motivasjon.....	47
Motstand.....	52
<i>Endringsledelse</i>	58
<i>Vurdering</i>	59

Konklusjon	61
<i>Svar på problemstillingen</i>	<i>63</i>
Kritikk til egen oppgave	64
Litteraturliste	65
Vedlegg 1: Mail til bedrift.....	68
Vedlegg 2: Mal for innledende samtale med bedrift	71
Vedlegg 3: Fellesmail til ansatte i bedrift	72
Vedlegg 4: Forespørsel om samarbeid til oppgaven	73
Vedlegg 5: Intervjumal.....	76
Vedlegg 6: Transkribert Intervju	79
Vedlegg 7: Anbefalinger til bedriften	87

Innledning

I januar 2020 ble det oppdaget et smittsomt virus i Kina - kalt Covid-19 (korona), som spredte seg raskt til resten av verden. Verdens helseorganisasjon definerte det som en krise og senere som en pandemi (Tjernshaugen, et al. 2021). Dette førte til at den norske regjeringen innførte omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset 12.mars 2020. Statsministeren selv omtaler tiltakene som de sterkeste og mest inngripende vi har hatt i Norge i fredstid. Noen av tiltakene var innføring av hjemmekontor, skoler og barnehager ble stengt og det meste av arrangement ble avlyst (Regjeringen, 2020). En undersøkelse gjennomført av Norstat i 2020 kartla en rekke virkninger koronapandemien hadde for arbeidstakere. Blant hovedfunnene finner vi at 80% av norske arbeidstakere har fått sin arbeidssituasjon vesentlig påvirket av korona- situasjonen. Dette indikerer at det har vært en rekke ikke-planlagte endringer for selskaper, ledere og medarbeidere knyttet til pandemien det siste året (Nergaard 2020). Videre i denne oppgaven vil vi bruke begrepet "koronapandemien" om situasjonen beskrevet over.

Vi valgte praksisemne som valgfag i fjor vår, og var utplassert i HR-roller i to ulike bedrifter fra mars til juni 2020. Det førte til at vi befant oss ute i arbeidslivet når koronapandemien slo ut for fullt, og det ble lockdown og hjemmekontor i hele landet. Vi så bedriftene endre seg over natten og fikk være med på en utrolig lærerik og unik prosess når det kommer til endring i organisasjoner. Vi vet fra tidligere erfaringer at endringer kan være vanskelig, tid- og ressurskrevende. Pandemien viste oss store endringer implementert på få dager. En dag er alt som det pleier, den neste skal hele organisasjonen holdes på hjemmekontor på ubestemt tid og hele den daglige driften må legges om. Plutselig kunne vi se en enorm endringsvilje og en forståelse for hvorfor endringene var nødvendige.

Vi hørte om en bedrift som hadde planlagt innføring av Microsoft Teams på 12 måneder, som i mars 2020 innførte det på to dager. Dugnadsånden sto sterkt og alle hjalp til for å få gjennomført de umiddelbare endringene. Likevel presenterer teorien en antakelse om at alle vil ha endring, men ingen vil endre seg (Skyttermoen og Vaagsaar 2016). Vi ble derfor nysgjerrige på hvorfor plutselig alle var villige til å endre seg i koronapandemien. Nettopp disse erfaringene dannet grunnlaget for vår interesse rundt tematikken endringsvilje. Vi

ønsket å undersøke hva som påvirket endringsviljen under koronapandemien fra et lederperspektiv og hvorfor dette var ulikt mer planlagte endringer.

Hovedtemaene i vår bacheloroppgave er derfor endringsvilje og endringsledelse. På grunn av økende globalisering er endringstakten høyere enn tidligere, noe som påvirker alle bedrifter (Jacobsen & Thorsvik 2019, 372). HR Norge og selskapet EY gjennomførte høsten 2020 en spørreundersøkelse hvor det kom frem at organisasjoner opplever økt endringstakt (Skas 2021). Dette viser at den generelle endringstakten har økt ytterligere i løpet av koronapandemien. Pandemien og den økte endringstakten gjør temaene endringsvilje og endringsledelse mer relevant nå enn noen gang.

Koronapandemien er, som nevnt, definert som en krise. En krise kan beskrives som en situasjon som kan true liv, helse og miljø, med høy grad av usikkerhet og konsekvensene kan potensielt være store (Bjelland og Nakstad 2018, 22). I denne oppgaven vil fokuset være på endringene koronapandemien medførte og en planlagt organisasjonsendring i bedriften. Vi vil benytte begrepet endringsledelse, som i ulike situasjoner kan være synonymt med kriseledelse - også i koronapandemien. Ledelse kan defineres som adferd lederen utviser som påvirker ansattes tanker, holdninger og adferd (Jacobsen og Thorsvik 2016, 416). Endringsledelse handler om å skape en ny organisasjonsvirkelighet. Her er samarbeid mellom de ansatte og ledelsen vesentlig, for å få til en vellykket endring. En leder må vise vei og ta beslutninger i en endringsprosess (Hennestad 2002). For at samarbeidet mellom ansatte og ledelsen i endringsprosessen skal fungere godt må det skapes endringsvilje. Dette er både et lederansvar såvel som et ansvar hos den enkelte. Vi vil bruke endringsvilje som en rød tråd gjennom hele oppgaven og den vil bli skrevet i et ledelsesperspektiv.

Problemstilling

Med bakgrunn i konteksten av koronapandemien, egne erfaringer og faglige interesser har vi formulert følgende problemstilling:

“På hvilke måter bidro lederne til å fremme endringsvilje hos de ansatte i en bedrift under koronakrisen?”

Vi har et todelt fokus i oppgaven vår. Vi ønsker å forstå medarbeideres endringsvilje og hva de selv opplever at lederne har gjort for å påvirke denne. I tillegg ønsker vi å forstå hva ledere oppfatter som viktig for medarbeidernes endringsvilje og hvilke tiltak som er iverksatt for denne.

Valg av bedrift

Denne bacheloroppgaven er en casestudie som går i dybden på hvordan en spesifikk kunnskapsbedrift i privat sektor har håndtert endringer det siste året. Dette innebærer både en planlagt strukturendring og ikke-planlagte endringer knyttet til pandemien. Med utgangspunkt i en innledende samtale med vår kontaktperson - direktør i bedriften, fikk vi innblikk i deres situasjon det siste året, og hvilke tiltak som er innført for å takle endringene i omgivelsene. Bedriften har først og fremst stått overfor endringer som følge av koronakrisen. I tillegg til dette har bedriften hatt en omfattende endring fra august 2020, midt i pandemien. Denne planlagte endringen innebar omstrukturering av bedriften, datterselskaper, og stab- og støttefunksjoner. Dette innebar for noen at deres stilling ble flyttet til en annen del av selskapet, og fikk nye eller endrede arbeidsområder. Prosessen er gjennomført og de ansatte tilpasser seg den nye hverdagen.

Korona førte til at alle ansatte ble flyttet til hjemmekontor over natten, med elektroniske plattformer og møtepunkt. Dette medførte omorganisering av kontorutstyr, lynkurs og implementering av digitale verktøy, og strukturering av en ny og annerledes arbeidshverdag. Det innebar også nye retningslinjer og hvordan oppfølging og utførelse av selve arbeidet skulle foregå. Selskapet innførte daglige informasjonsmøter på en halvtime via den digitale plattformen Teams. Disse ble gjennomført sjeldnere med tiden, men gjennomføres fortsatt ukentlig. I tillegg ble det etter innspill fra ansatte innført en time fri midt på dagen, hvor de ansatte ble oppfordret til å komme seg ut og legge fra seg jobb. Det ble tatt initiativ til å sosialiseres og møtes over en elektronisk kaffekopp, for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet. I tillegg ble det viktig å se enkeltmennesket. For å gjøre dette gjorde lederne seg tilgjengelige, i tillegg til at noen fikk tilbud fra bedriftshelsetjenesten og oppfølging hos

psykolog. Koronapandemien pågår fortsatt så bedriften jobber kontinuerlig med vedvarende og nye utfordringer, med tilhørende tiltak.

Direktøren for datterselskapet forteller at de nå, mer enn noen gang, ønsker å bli gode på endringsprosesser, og ser nødvendigheten av dette for å kunne være konkurransedyktige og overleve i bransjen. Dette på grunn av erfaringer med bedriftens gjennomgåtte endringer det siste året - både planlagte og ikke-planlagte. Summen av dette gjør at bedriften er interessant for vår undersøkelse og faglige engasjement rundt temaene endringsledelse og endringsvilje.

Før vi startet oppgaveskrivingen hadde vi en antakelse om at bedriften hadde tilegnet seg verdifull lærdom om ledelse, endringsprosesser og endringsvilje gjennom erfaringene fra det siste året. Det eksisterer foreløpig lite forskning på organisasjonsendringer i denne situasjonen (Engblad 2020). Dermed er kunnskap om effektene av koronapandemien i organisasjoner i forbindelse med endringsledelse og endringsvilje etterspurt. Vi ønsker at vår undersøkelse skal være relevant for denne spesifikke bedriften, og deres videre arbeid med endringsledelse. Derfor ønsker vi å komme med forslag til hvordan bedriften kan gjøre dette.

Avgrensning

Vi velger å avgrense oppgaven til en todelt problemstilling, som nevnt, og til å se på to spesifikke endringsprosesser i en bedrift. Disse er endringsprosessen knyttet til korona i hele 2020 og endringsprosessen de hadde knyttet til omorganisering av hele bedriften høsten 2020. Videre avgrenser vi faktorer som påvirker endringsvilje til å være forståelse og aksept, medvirkning, autonomi, kommunikasjon, motivasjon, motstand (Stensaker og Meyer 2011). Ledelse vil her være knyttet til de ansattes reaksjoner på ledelsens tiltak under endringene og hvordan det påvirket dem.

Vi har valgt å strukturere teori- og funn, analyse og drøfte-delene med lik struktur: lederperspektivet er fokus med endringsvilje som hovedtema - med definerte undertema som påvirker denne. Vi har valgt å skrive funn-, analyse- og drøfte-delene i ett, hvor vi analyserer og drøfter underveis i temaene da vi ser dette mest hensiktsmessig. Avslutningsvis vil vi

redegjøre for konklusjoner på hvert undertema, og avslutte med en konklusjon som sammenstiller disse og konkret besvarer problemstilling.

Teori

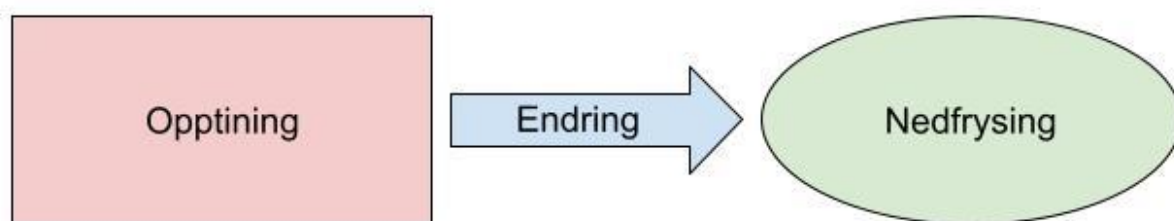
I dette kapitlet vil vi redegjøre for teori som bidrar til å drøfte og svare på problemstillingen. Den viser til to perspektiver: endringsvilje og endringsledelse. Hovedteorien vi benytter oss av vil være endringsteorien av Kurt Lewin, med supplement fra John P. Kotter. Vi velger disse teoriene, fordi de gir et godt rammeverk på endringsledelse. I denne sammenhengen vil vi også forklare begrepene planlagte og ikke-planlagte endringer i kontekst av krise. Dette for å sette temaet i dagens kontekst og bedriftens situasjon. Motivasjon kan være synonymt med endringsvilje, hvor følgende faktorer kan påvirke disse: forståelse og aksept, medvirkning, autonomi og kommunikasjon (Stensaker og Meyer 2011). Motsatsen til endringsvilje er motstand. For å si noe om hva som fremmer endringsvilje ser vi det hensiktsmessig å redegjøre for disse faktorene opp mot endringsledelsesperspektivet.

Endringsprosess

Problemstillingen fokuserer på endringsvilje i et ledelsesperspektiv, men den fokuserer også på hvordan endringsviljen er fremmet under koronakrisen. For å ta dette inn i en teoretisk sammenheng, vil vi definere koronakrisen som en endringsprosess. Når det snakkes om endringsprosesser er det en teoretiker som naturlig kommer frem, nemlig Kurt Lewin. Han er grunnleggeren av OU-tradisjonen (organisasjonsutvikling), som legger vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne for å få vellykkede endringsprosesser. På 1930-tallet vokste det frem et ønske om å utvikle demokratiske organisasjoner - en motpol til ovenfra-og-ned-styring (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-392). Dette miljøet og tankene gjorde at Lewin i 1947 kom med en artikkel om planlagte endringsprosesser, hvor han presenterte sin berømte endringsmodell med tre steg for å få suksessfulle endringer.

I artikkelen *Frontiers in Group Dynamics - Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change* introduserte Lewin drivkrefter for og motkrefter mot endring. Han kom derfor med en annen kraft for å overkomme motkreftene, nemlig å bryte vanene - "unfreeze" (Lewin 1947, 32). Unfreeze kan direkte oversettes til å tinte noe og det er starten på endringsprosessen og Lewins første steg i endringsmodellen - *opptining*. Dette steget handler om å skape forståelse og aksept for at endringen er nødvendig. Det kan gjøres

ved å vise at det kan gå galt hvis bedriften fortsetter slik den gjør i dag. Det neste steget er *endring*. Her skapes nye holdninger og adferd gjennom ulike tiltak. Kommunikasjon, opplæring og endring i formell struktur er eksempler på tiltak som kan fremme disse nye holdningene og adferden. Siste steget i endringsmodellen er *nedfrysing*. Her stabiliseres de nye tiltakene og blir en del av de ansattes og virksomhetens rutiner. Endringen består derfor av å bli kvitt gammel praksis for så å suksessfullt oppta en ny (Lewin 1947, 35) (Jacobsen & Thorsvik 2020, 389-390).



Egen illustrasjon av Kurt Lewins endringsmodell

Det er flere forfattere som har videreutviklet teorien til Lewin, hvor noen ønsket å gjøre den mer praktisk anvendbar for gjennomføring av endring (By 2005, 374). En av dem er John P. Kotter (1995). Han presenterer åtte feil han mener ledere gjør i planlagte endringsprosesser og illustrerer dette i endringsmodellen *Eight Steps To Transforming Your Organization* (Kotter 1995, 61). Modellen er bygd på en virkelighetsforståelse om at organisasjonen må løse endringen, presentert som en krise. Modellen peker på at dersom de bestemte stegene blir fulgt, er man sikret suksess. For ledere peker Kotter på viktigheten av å se endringene i et strategisk perspektiv. Målet med modellen er å forhindre ledere i å gjøre typiske feil i endringsprosesser, og fungere som et verktøy for å gjennomføre vellykkede endringer. Dette er Kotters åtte feil (Kotter 2012, 22-24):

1. Ikke etablere en stor nok oppfattelse av at det haster.
2. Ikke skape en sterk nok koalisjon.
3. Manglende visjon.
4. Underkommunisere visjonen ved en faktor av ti.
5. Ikke fjerne hindringer til den nye visjonen.
6. Ikke systematisk planlegge for å oppnå kortsiktige seiere.
7. Erklære seier for tidlig.

8. Ikke forankre endringene i selskapets kultur.

Kotters endringsmodell har både elementer fra planlegging og gjennomføring, og kan sees i sammenheng med Lewins faser. Kotters fire første feil kan tilsvare opptiningsfasen til Lewin. Kotters neste tre feil introduserer en ny praksis, endringen implementeres og gjennomføres (kan tilsvare Lewins endringsfase). Den åttende feilen kan være Lewins nedfrysingsfase, hvor de nye tilnærmingene ønskes institusjonalisert (Jacobsen 2012, 222-223).

For å følge opp Kotters åtte feil, skal vi nå se på ulike type lederstiler. Jacobsen (2012) oppsummerer to ulike lederstiler. *Lederstil E* kartlegger motstand, støtte og maktbaser, knytter allianser, identifiserer sentrale "slagmarker", definerer "brohoder" og kamper, overvåker prosessen og er villig til å bruke trusler og tvang. *Lederstil O* ser den enkelte, tilfører ressurser og energi, motiverer den enkelte, delegerer, har støttende adferd, fungerer som bindeledd og er som en "lærer". Disse lederstilene appellerer til ulike drivkrefter i mennesker, hvor lederstil E baseres på en logikk der ledere forteller andre hva de skal gjøre, og lederstil O baseres på at mennesker tiltrekkes til en ny tilstand (Jacobsen 2012, 209-210).

I suksessoppskriftene på endring brukes en blanding av de ulike lederstilene, for eksempel ved lederstil O i planlegging og lederstil E i gjennomføring av endring. Denne blandingen av lederstiler kan knyttes til Kotters åtte feil hvor man ser innslag av begge lederstilene. Toppleders rolle og mektige koalisjoner på den ene siden (lederstil E), delegering og bemyndigelse på den andre siden (lederstil O). For å gjennomføre vellykkede endringer bør derfor ledere kunne benytte seg av begge stilene (Jacobsen 2012, 222-223). I begrep i Lewin sin modell vil dette kunne kalles en blanding av ovenfra-og-ned-styring og demokratiske metoder for gjennomføring av endringer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 401-402).

Indirekte sier Kotter at man bør skape opplevd krise i forkant av en endring, for at den skal bli vellykket (Kotter 2012, 22-24). I og med at koronapandemien er definert som en krise kan denne opplevelsen være der naturlig. En krise er en hendelse eller situasjon som kan ha store konsekvenser. Den krever umiddelbare handlinger, typisk raske beslutninger - noe som avviker fra daglig adferd. Når en krise varer over tid blir det en slags normaltilstand - her for

eksempel i en krig eller under en pandemi (Gangdal og Angeltveit 2014, 13-15). En kriseleder skal sørge for felles situasjonsforståelse så tidlig som mulig, slik at flere kan gjennomføre gode handlinger i takt med situasjonen. Det er få som handler rasjonelt når de føler seg utrygge - og en leder trenger flere som kan ta gode beslutninger. En kriseleder kan skape trygghet ved å være synlig og tilgjengelig for sine ansatte - hvor lederen kan vise at alle står sammen om dette. Samtidig er tillit i forholdet mellom ansatte og leder viktig for at lederen skal kunne iverksette ulike tiltak som er avgjørende for håndteringen av krisen (Bjelland og Nakstad 2018, 88-92). Videre i oppgaven bruker vi begrepet endringsledelse, men da inkluderer det også kriseledelsen som har vært i bedriften det siste året.

I tillegg til endringsledelse og kriseledelse er også fjernledelse et begrep som er aktuelt i forbindelse med denne oppgaven. Fjernledelse kan defineres som ledelse av personer som fysiske ikke sitter sammen i sin daglige arbeidshverdag. Årsaken til at fjernledelse nevnes her er at bedriften har hatt hjemmekontor, noe som da betyr at lederne har drevet fjernledelse av sine ansatte (Stone 2000, 207).

Kritikk av teoriene

Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer kritikk til Kotters åtte feil. Kritikken knyttes ikke direkte til Kotter, men vi identifiserer at deres syv av åtte forutsetninger for vellykket endring samsvarer med Kotters åtte feil. Derfor tolker vi det slik, at kritikken rettes mot Kotters videreutvikling av Lewins teori. Den peker på at mange av feilene kan med et kritisk blikk sees på som leders evne til å manipulere prosessen. Videre ser vi hos Kotter at kjennetegnene ved suksessfull endring innebærer at ledelsen er den sentrale part og at det er disse som skaper koalisjoner, og styrer både informasjon og endringsarbeidet. I tillegg til vekt på toppleders rolle formidles viktighet av en sterk og mektig koalisjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 404-405). Denne oppfattelsen understøtter antakelsen om at det ikke er så mange endringsprosesser som går inn under "organisasjonsutvikling" som følger demokratiske idealer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 405). Likevel identifiserer vi at deler av Kotters teori samsvarer med, det man kan anta å være, den originale hensikten til Lewin og OU-tradisjonen - nemlig å finne et alternativ til ovenfra-og-ned-styringen. Her fokuserer Kotter på visjoner, delegering og bemyndigelse (Jacobsen 2012, 223).

I våre undersøkelser av litteratur har vi blitt kritiske til noen av kildene, og tenker dette kan være interessant å nevne. Vi har to ulike utgaver av Jacobsen og Thorsvik sin bok (2013 og 2020), hvor de mellom utgavene har gjort endringer rundt teorien vi har benyttet. I den første utgaven presenteres Kotters åtte faser (da ikke nevnt som Kotters), med tilhørende kritikk. I den nyere utgaven er både fasene og kritikken endret. Dette kan tyde på en usikkerhet rundt tolkningen av Kotter som muligens har skjedd gjennom utviklingen over tid. Dette understreker nyanser og tolkningsrom i teorien.

OU-tradisjonen baserer seg på et sett med grunnleggende forutsetninger, hvor suksessfulle endringer kun finner sted dersom forutsetningene er oppfylt. En av forutsetningene handler om en grunnleggende tanke om samarbeid og at alle ønsker å stå sammen til organisasjonens beste. Vi ser denne forutsetningen som mest relevant å nevne i vår kritikk til teori i denne oppgaven. En tanke om at alle ønsker å samarbeide forutsetter at det ikke finnes interessekonflikt mellom ansatte og ledelsen. Denne forutsetningen gjør at OU-prosessene er mindre anvendbare i situasjoner med klare konflikter (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390). Det kan tenkes at en forutsetning om ingen konflikt på arbeidsplassen i Norge er noe naivt. Vi ser blant annet forhandlinger på arbeidsplasser, som hvert år som fører til konflikt og i noen tilfeller streik.

Samtidig finnes det en underliggende antakelse om at organisasjoner kan bevege seg fra en stabil tilstand til en ny stabil tilstand (By 2005, 374). Denne oppfatningen fremkommer også i Lewins modell, som innebærer tining av en stabil tilstand, for så å fryse ned til en ny stabil tilstand. En slik antakelse om at organisasjoner opererer under stabile forhold samsvarer ikke med de hyppige endringene organisasjoner møter i dag (Burnes 1996). Dette forsterkes i konteksten av koronakrisen, som ikke kan defineres som en stabil tilstand. Organisasjonsendring er i dag mer en kontinuerlig prosess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 404). Dette kan tyde på at Lewins modell ikke er direkte overførbar til dagens samfunn, da den ble laget i en annen tid (1947). At endring er en kontinuerlig prosess kan være i motsetning til det Burnes sier om OU-tradisjonen som beskriver endring som et sett med hendelser. Han uttrykker videre at teorien om planlagt endring, slik som Lewin og OU-prosessen, er lite

anvendelig ved rask og radikal endring - ettersom han mener fokuset er på små endringer (Burnes 1996). Gustavsen (1990, 60) mener det motsatte, hvor OU-tradisjonen er bygget på en visjon om streben mot "den gode bedrift", hvor kompetanse og beslutningsrett er nært tilknyttet. Her er det stor vekt på fornyelse og rask omstilling.

For å konkludere kan vi se at det finnes ulike syn på hvorvidt Kotter og Lewins teorier for endringsledelse egner seg til å si noe om ikke-planlagte og radikale endringer. I konteksten av vår oppgave snakker vi om både planlagte og ikke-planlagte endringer. Videre i oppgaven vil vi omtale endringene knyttet til koronapandemien som ikke-planlagte endringer. Likevel synes vi en kombinasjon av Kotter og Lewins teorier kan fungere godt for vårt formål. Kotter som taler for å se og behandle alt som en krise og Lewin med utgangspunkt i planlagte endringsprosesser. Her ser vi på organisasjonsendringen i bedriften som en planlagt endringsprosess. Vår videre oppfattelse baserer seg på Jacobsen og Thorsviks tolkning: at endring ikke er tidsavgrensede aktiviteter, men en kontinuerlig prosess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 404). Likevel vil vi ha kritikken og nyansene som her har blitt skissert i bakhodet når vi benytter oss av teoriene videre.

Endringsvilje

Vi har nå redegjort for hovedteorier for endringsledelse av Lewin og Kotter. Dette lederperspektivet vil benyttes når vi videre ser på endringsvilje. Innledningsvis presenterte vi at faktorer som påvirker endringsvilje er forståelse og aksept, medvirkning, autonomi, kommunikasjon, motivasjon og motstand - og ledelsen av disse (Stensaker og Meyer 2011). Disse faktorene vil kunne si noe om hvordan lede til vellykket endring, gjennom å skape endringsvilje hos de ansatte. På bakgrunn av dette vil vi nå gå gjennom de ulike faktorene som påvirker endringsvilje og dette teoretiske grunnlaget vil hjelpe oss å svare på vår problemstilling.

Endringsvilje er folks lyst til å endre noe. Det er noe som tilegnes og Stensaker og Meyer (2011) definerer tre ulike måter å gjøre dette på. Den enkelte må erfare og takle usikkerhet, og lære å kjenne ulike aspekter ved en slik endringsprosess. I tillegg må man ta med seg erfaringene og det som er lært videre i endringsprosesser. En annen måte å tilegne seg

endringsvilje på er å fokuserer på det man faktisk har kontroll over, ved f.eks. å påvirke og si ifra. Siste måten å tilegne seg endringsvilje på er å være observant på sin egen kompetanse - noe som kan skape trygghet i slike situasjoner, som igjen skaper endringsvilje (Stensaker og Meyer 2011, 83-85).

Forståelse og aksept

Forståelse og aksept er en faktor som påvirker motivasjon og endringsvilje. Denne faktoren kommer til syne i personers reaksjonsmønster på endring, som beskrevet videre. Personer som ikke er forberedt på endring får ofte følgende reaksjonsmønster: først blir det en overraskelse og følelsen av sjokk kommer. Deretter blir det benektelse - "dette går ikke an". Etterfulgt av en reaksjon som minner om depresjon, før det så skjer en motvillig aksept. Etter en form for aksept testes nye måter å organisere ting på: finner beste løsning og setter det i system. Til slutt aksepteres endringene (Jacobsen og Thorsvik 2020, 378). En annen reaksjon kan være det Stensaker og Meyer (2011) presenterer som fire ulike måter å reagere på. Første måte å reagere på er motstand til endringen. Ansatte kan nekte å gjennomføre endringen, forsinke prosessen eller endre noe helt annet. En annen måten å reagere på er *bohica* "bend over, here it comes again". Ansatte med denne reaksjonen er lei endringer og har ikke tro på at situasjonen blir bedre med endring. Lojalitet er den tredje måten å reagere på - ansatte er lojale og gjør det de blir bedt om. En siste reaksjon kan være proaktiv. Der tar de ansatte saken i egne hender og driver frem endringen som om den var sin egen (Stensaker og Meyer 2011, 71-72). Ulike reaksjonsmønstre på endring påvirker forståelsen og aksepten for den, derfor bør en god endringsleder være klar over mønstrene og møte disse på en god måte - for å motivere de ansatte til endring (fremme endringsvilje).

Stensaker og Meyer (2011) studerte også hvordan ansatte, som opplevde endringer som det nye normale, reagerte - over tid. De trodde de hadde "bohica"-holdningen, men overraskende nok ble de ansatte mer lojale etter hvert som de opplevde mer og mer endring. Få tegn til motstand og sabotasje. Dette viste at mer erfaring med endring kan gjøre de ansatte mer lojale til endringsprosesser. Har derfor en bedrift vært gjennom store endringer og endringer over tid, kan det være lettere å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Utfordringer med dette er at lojalitet er en passiv reaksjon. Flere ansatte velger derfor å

reagere slik, fordi det er minste motstands vei - ikke bare på grunn av økt endringsvilje (Stensaker og Meyer 2011, 71-73). Dette kan være en farlig påvirkning for arbeidsplassen og endringslederen må derfor være observant på dette. I vår case kan vi tenke oss at det har vært flere ulike reaksjoner i koronapandemien, fordi den har vart over tid. Det har vært endringer hele veien og ledelsen har måtte møte reaksjonene disse endringene har ført til.

I tillegg til at ulike reaksjonsmønstre påvirker forståelse og aksept for endringen, vil grad av involvering og informasjon påvirke. Har man lite informasjon er det vanskelig å få forståelse for noe, på samme måte som at hvis man ikke er involvert er det vanskelig å akseptere en endring. Forståelse og aksept kan dermed skapes hvis det er god informasjon om hvorfor endringen er nødvendig og at de ansatte involveres i prosessen (Jacobsen & Thorsvik 2020, 389-390). Basert på dette kan vi si at forståelse og aksept er en forutsetning for endringsvilje og dermed også vellykkede endringsprosesser.

Medvirkning

For at en leder skal få gjennomført endring på en god måte er den avhengig av å ha med seg motiverte ansatte. Vi har tidligere presentert OU-tradisjonen, som bygger på deltakende utvikling og medarbeideres påvirkning i endringsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2020, 388-389). Lederen må involvere sine ansatte for å få en vellykket endring, som kan gjøres ved deltakelse, personlig utvikling og samarbeid. Ledelse er sentralt for å lykkes i endring, hvor det er viktig at de ansatte føler seg sett og hørt, og at det er være lav terskel for å ta kontakt. Det er også vesentlig at en organisasjon har en struktur som gjør at involvering kan gjennomføres. Her vil for eksempel desentralisering av strukturen i organisasjonen i form av mindre hierarki og kortere vei til toppledelsen være motiverende, og skape en hurtighet i prosessen (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-392).

Involvering og medvirkning vil gi de ansatte eierskap til beslutningene som tas og vil føre til større grad av aksept for endringen enn hvis de ikke hadde blitt involvert (Karp 2014, 185). Medvirkning kan også gi bedre kvalitet på beslutningene som tas, fordi flere synspunkt kommer frem. Utvikling skjer ved fri og åpen dialog mellom ansatte og ledere - som igjen fører til at beste beslutning tas. En ansatt som er gitt frihet til å si sin mening vil gjøre det

beste ut av det - noe som gagnar bedriften ved at flere tenker og idemyldrer. Involvering og medvirkning er mange ansatte opptatt av, og når det er gitt vil det oppleves som et bedre arbeidsforhold (Jacobsen og Thorsvik 2020, 391-392). For å gi muligheten til å medvirke er informasjon og kommunikasjon viktige verktøy. Dette vil vi redegjøre for i en egen del.

Involvering av ansatte i slike prosesser kan likevel være utfordrende. I vårt case ser vi på koronapandemien som en av endringsprosessene, hvor det ikke alltid er hensiktsmessig å involvere. I krise er raske beslutninger nødvendig, hvor involvering kan bremse og stå til hinder for nødvendig fremgang i prosessen (Gangdal og angeltveit 2014, 14-15). Vi har kort belyst dette for å problematisere at involvering kanskje ikke alltid trenger å foreligge i alle endringsprosesser.

Autonomi

Autonomi er et individs oppfattelse av at den tar egne beslutninger og styrer egen adferd. Begreper som selvstendighet, frihet og selvregulering er ofte knyttet til autonomi. Autonomi kan føre til trygghet og ærlighet. Det kan typisk i en arbeidshverdag være frihet til å ha orden på sine egne arbeidsoppgaver, utførelse og styring/prioritering av dem. Det kan også være selvregulering knyttet til arbeidstid og arbeidssted. Det kan hevdes at en leder må gi fra seg makt og kontroll ved å tillate slik autonomi, og at ledere viser tillit til sine ansatte ved å gjøre dette (Jacobsen og Thorsvik 2020, 165-169). Autonomi er naturlig å nevne i vårt case, da de ansatte og ledere er på hjemmekontor.

Autonomi handler også om individets oppfattelse av selvbestemmelse. For at en leder skal få sine ansatte til å oppleve autonomi i arbeidshverdagen, sier teorien at lederen må få den ansatte til å tro at ideer og handlinger var deres egen. Dersom det er et tydelig mønster kan dette oppleves som manipulerende og virke mot sin hensikt. Derfor er det viktig at leder er bevisst (Manger og Wormnes 2015, 178-181). Selvbestemmelse kan være motiverende i seg selv - og føre til økt endringsvilje. Dette kan knyttes til selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, som kommer under motivasjon (Manger 2015, 173-175).

Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører. Denne definisjonen innebærer tre viktige faktorer: alle medlemmer i organisasjonen deltar i kommunikasjonen, informasjon oppfattes ulikt, og kommunikasjon er den prosessen hvor en person eller gruppe sender eller utveksler informasjon. Forskning peker på at kommunikasjon ikke utelukkende innebærer overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen og Thorsvik 2020, 270).

Vi har tidligere vært inne på Kotters åtte feil ledere kan gjøre i endringsprosesser, hvor en av dem omhandler viktigheten av kommunikasjon (Kotter 2012, 22-24). Derfor er det viktig for en endringsleder å planlegge og ta i bruk kommunikasjonsprosessen på en god måte. Dette innebærer valg av kanal og kommunikasjonsmåte. Noen budskap krever rikere informasjon enn andre, for å minske rommet for tolkningsfeil og misforståelser. Her vil ansikt til ansikt kommunikasjon være mest rik, og skriftlige dokumenter minst (Jacobsen og Thorsvik 2020, 273-275).

Kommunikasjon i koronakrisen

Kommunikasjon er viktig for ledere i endringsprosesser, for å skape motivasjon og endringsvilje hos de ansatte. Koronapandemien har gjort at alle ansatte er på hjemmekontor. Tilrettelegging av digital kommunikasjon har dermed aldri vært viktigere. Digitale videomøter og hyppigere bruk av e-post og digitale skriftlige kanaler er en konsekvens av koronapandemien. Det er dermed viktig for ledere og mestre og utnytte potensialet som ligger i disse plattformene (Schwebs 2020).

God kommunikasjon er viktig uavhengig av kontekst. Likevel vil det være helt avgjørende at leder i en krisesituasjon håndterer ansatte og deres reaksjoner på en god måte, som tidligere beskrevet. For å gjøre dette er det viktig å være tidlig ute med informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Da kan leder forhindre at medarbeidere får høre informasjon fra andre kanaler og du kan unngå støy i kommunikasjonen - i form av rykter og spekulasjoner. Kommunikasjon har vært sentralt i endringsledelse i koronapandemien, for å formidle til

enhver tid gjeldende koronarestriksjoner, og sikre god koordinering av de ansatte. Lav terskel for å ta kontakt og muligheter for toveiskommunikasjon er viktig, fremfor enveiskommunikasjon med informasjon fra leder. Det ligger et delt ansvar på leder og medarbeider om å holde hverandre oppdatert (Bjelland og Nakstad 2018, 92).

Vi har konstatert at informasjonsbehovet i krise er relativt stort. Likevel må man som leder være oppmerksom på at meldinger lett drukner i en jevn strøm av informasjon, hvor alt krever oppmerksomhet. Informasjonsoverbelastning blir et stadig større problem, hvor for mye informasjon fører til at det er lett å overse eller aktivt velge bort budskap (Jacobsen og Thorsvik 2020, 278).

Motivasjon

Deci og Ryan utviklet selvbestemmelsesteorien som bygger på at når behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilfredsstillt kan den indre motivasjon oppstå og et selvbestemmende menneske blir til. Indre motivasjon gir en tilfredsstillende ved å utføre en handling, mens ytre motivasjon refererer til å oppnå en bestemt belønning. Indre motiverte personer yter mer og øker innsatsen, enn ytre motiverte personer (Manger 2015, 173-175). Autonomi kan i vårt case være tilstede på grunn av situasjonen med hjemmekontor. Likevel kan det være ledere som føler større ansvar for å følge opp, for å sikre at de ansatte gjør jobben sin også fra hjemmefra. Dette kan virke kontrollerende, og dermed ikke gi autonomi. Derfor kan situasjonen med hjemmekontor gi delte meninger om autonomi. Tilhørighet er en faktor som kan være noe vanskeligere å tilfredsstille når ingen møtes fysisk.

En annen kjent teori rundt motivasjon er Maslows behovsteorier. Den bygger på fem grunnleggende behov som vil motivere til å jobbe mot å tilfredsstille disse. De fem grunnleggende behovene er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Disse er oppstilt i et hierarki hvor fysiologiske behov er nederst og behov for selvrealisering er øverst, og at fysiologiske behov må tilfredsstilles for å motiveres til å tilfredsstille sosiale behov osv. Rekkefølgen på behovene har blitt problematisert, sammen med oppfatningen om at et behov må tilfredsstilles før motivasjon til å tilfredsstille neste behov oppstår. Maslows teori er også kritisert for å ha litt

for overordnede faktorer så det kan være uklart hva som ligger i dem (Jacobsen og Thorsvik 2020, 232). I vårt case er Maslow veldig relevant, fordi flere av behovene kan ha vært truet i løpet av koronapandemien. Typisk her kan være sikkerhetsbehov knyttet til egen og andres helse, i tillegg til usikkerhet rundt arbeidssituasjonen på grunn av mulige permitteringer (Nerdrum og Berge 2021).

Ifølge Manger (2015, 173) motiveres de ansatte for å tilfredsstille de grunnleggende behovene til Maslow. Her kan Deci & Ryans selvbestemmelsesteori og Maslows behovsteori ses opp mot hverandre. Begge teoriene har flere behov, men de har ulike synspunkt på hvilke behov som motiverer eller må være tilfredsstilt for å oppnå motivasjon. Til felles har teoriene synet på at ulike behov kan føre til indre motivasjon.

Motstand

Det motsatte av motivasjon (synonymt med endringsvilje) er motstand. Det finnes ulike årsaker til at noen mennesker møter endring med motstand. Endringer kan vekke følelser som stress, misnøye eller frustrasjon. Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Motstanden oppstår i mange tilfeller av at den enkelte forsvarer noe kjent, som de selv mener er riktig og fungerer godt (Jacobsen og Thorsvik 2020, 378). Vi vil nå redegjøre for de vanligste årsakene til at motstand mot endring oppstår, og komme med eksempler på hvordan ledere kan håndtere dette for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Jacobsen og Thorsvik definerer 10 årsaker til motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2019, 378). Vi velger å trekke frem de tre årsakene vi ser er mest relevant for oppgaven.

Brudd på psykologisk kontrakt. Organisasjonsendring vil ofte føre til endringer av formell arbeidskontrakt. Dette kan innebære endring av arbeidsoppgaver, som igjen kan føre til motstand og uenighet mellom arbeidstaker og leder. Enda viktigere enn den formelle kontrakten kan være den uformelle kontrakten, kalt "psykologisk kontrakt". Denne innebærer et sett med uskrevne forventninger mellom ulike medlemmer av bedriften - som er tilstede til enhver tid (Jacobsen og Thorsvik 2020, 379). Disse uformelle forventningene kan brytes eller endres i møte med endring. Dette kan føre til motstand og en følelse av at

“det var ikke dette jeg så for meg”, og at den enkelte kan føle seg lurt. I vårt case har det vært en planlagt organisasjonsendring, hvor man kan anta at noen stillinger kan ha endret seg - formelt eller uformelt. Som leder kan håndteringen av disse utfordringene i konteksten av koronapandemien være vanskelig, med hjemmekontor og ledelse på avstand.

Krav om nyinvesteringer. Endring kan føre til at den enkelte må tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Når arbeidsområde endres kan ansatte som besitter spisskompetanse bli mindre relevante, fordi de etter endringen ikke har riktig spisskompetanse. Krav om nyinvesteringer vil dermed oppstå, noe som kan føre til motstand. Revurdering av kompetansen og kunnskap vil være tungt for de fleste. En vanlig reaksjon er en tanke om at “det er jo dette jeg har jobbet med og kan” (Jacobsen og Thorsvik 2020, 380). I vårt case vil dette være relevant for endringene knyttet til koronapandemien og den teknologiske hjemmehverdagen, samt endringer i stilling og arbeidsområder i den planlagte organisasjonsendringen.

Sosiale bånd brytes. Endringer i bedriften kan føre til at kontakten mellom kollegaer endres eller forsvinner. Frykten for at tette sosiale bånd brytes er en av de sterkeste årsakene til motstand (Jacobsen og Thorsvik 2020, 381). I vårt case er de ansatte på hjemmekontor, og samfunnet som helhet må forholde seg til retningslinjer som begrenser sosial kontakt. Dette er med på å true disse sosiale båndene, og kontakten mellom kollegaer er sterkt begrenset av konteksten av koronapandemien.

Håndtere motstand

Ofte er begrepet motstand utelukkende assosiert med noe negativt, men det trenger ikke å være tilfellet. Det er ikke alltid endringsprosesser er nøye gjennomtenkt før gjennomføring, hvor motstand kan være med på å få organisasjonen til å tenke seg grundig om. Det kan føre til viktige åpne debatter med informasjon og innspill fra medarbeiderne som ledelsen ikke har tenkt på. Motstand kan også vise endringsagenter hva som bør justeres og tilpasses når det kommer til strategier for endring i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382).

Det finnes likevel destruktiv motstand. Det kan være tilfeller hvor egeninteresser blir vektlagt fremfor selskapets beste, noe som er uheldig for resultatet av endringsprosessen. Kotter understreker viktigheten av å fjerne hindringer til endringen (Kotter 2012, 22-24). Motstand kan være en hindring. Håndteringen av motstand er derfor en forutsetning for vellykket endring. Jacobsen og Thorsvik identifiserer fire tiltak som kan iverksettes for å håndtere motstand mot endring - basert på forskning på endring (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382).

For det første - gå ut med saklig informasjon tidlig og involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Dette er avgjørende for å redusere usikkerhet, oppklare og gjøre presiseringer, og skape en oppslutning rundt endringene. For det andre viser det seg at å være tilstede på arbeidsplassen kan utvikle positive relasjoner og bygge tillit, som gjør endringene lettere å akseptere. Dette er utfordrende i dagens arbeidshverdag hvor de ansatte ikke er fysisk tilstede på arbeidsplassen grunnet koronapandemien. For det tredje viser det seg at prosedural rettferdighet ved gjennomføring av tiltak fremmer oppslutning rundt endringene. Dette handler om å føle at prosessen og resultatet av endringen er rettferdig. Det siste tiltaket er direkte tilknyttet relasjonen mellom medarbeider og endringsagenter. Det handler om å utnytte medarbeidernes behov og forventninger, kommunisere at det foreligger felles interesser, og at endringene kommer til å bli vellykket (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382).

Metode

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for og begrunne metodevalg. Metode er en bestemt vei mot et mål hvor man vil få informasjon om virkeligheten. Metoden forteller oss hvordan vi skal analysere denne informasjonen. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data og det gjelder å være systematisk, grundig og åpen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Vi starter denne delen av oppgaven med å redegjøre for og begrunne valg av forskningsdesign. Videre redegjør vi for informasjonsinnhenting og valg av kvalitativ metode. Deretter går vi inn på utvalgsdesign og datainnsamling ved dybdeintervju, analyse, måleproblematikk og avslutningsvis sier noe om refleksjoner rundt etikk.

Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan defineres som «en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å kunne løse den aktuelle oppgaven». Når vi velger forskningsdesign tenker vi gjennom hvilke type data vi trenger, hvordan de skal innhentes, og hvordan funnene skal analyseres for å kunne anvendes (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 46-47). Vi forsker på endringsvilje og endringsledelse i konteksten av koronapandemien. Dette er en situasjon som er ny og unik, og på grunn av tidsperioden vil det ikke foreligge store deler med teorier og data tett opp mot tema vi ønsker å forske på. Dermed vil vårt primære fokus være å få kartlagt og forstå hva det dreier seg om - eksplorativt forskningsdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 46-48).

Videre vil vi benytte oss av deskriptivt design - hvor det foreligger en grunnleggende forståelse av problemområde og beskrive en situasjon på det valgte tema (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 50-53). Dette avgjøres av hvorvidt vi klarer å bryte ned tema til målbare variabler, gjennom eksplorerende design innledningsvis. Gjennom åpne samtaler i form av intervjuer og relevant teori identifiserer vi relevante variabler som vi forsker videre på gjennom deskriptivt design. Det foreligger sekundærdata og ulike teorier som vi anvender og setter i kontekst av koronakrisen. Vi ønsker å beskrive en situasjon på et valgt område: endringsvilje og endringsledelse i en bedrift. Dette innebærer blant annet meninger, holdninger og adferd (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 59-60).

Informasjonsinnhenting

For å samle inn sekundærdata begynner vi litteratursøket ved å gjennomgå relevant litteratur vi har anvendt tidligere i bachelorløpet. Deretter bruker vi søkemotoren Google Scholar og Business Source Complete for å finne relevant forskning og masteroppgaver som er skrevet om lignende tema. Vi ser på disse oppgavene og tidligere relevante oppgaver vi har skrevet, for å se på kildene som er brukt. Vi opplever noen utfordringer med å finne relevant forskning på endringsvilje i koronakrisen, da det ikke er så lenge siden pandemien brøt ut. Likevel er det tilgjengelig mye tidligere forskning på temaet endringsledelse, som vi benytter på endringsvilje i konteksten av krise og planlagte endringer.

Kvalitativ metode

Det er to ulike metoder for å velge fremgangsmåte for å innhente empiri: kvalitativ og kvantitativ metode. Vi velger kvalitativ metode fordi vi ønsker å få frem forståelse av endringsvilje og endringsledelse. Det er informantenes opplevelse, mening, tanker og reaksjoner vi er ute etter. Casestudier er en utbredt form for avgrensning ved kvalitative studier som vi velger å benytte oss av. Denne avgrensning hva og hvem som omfattes av undersøkelsen. Vi bruker casestudie for å generere kunnskap om informantene og bedriften (Tjora 2020, 40-42). I vårt casestudie benytter vi oss av kvalitative intervju. Vi velger dette fordi det gir et helhetlig bilde på situasjonen, fremfor tallfestede data (Tjora 2020, 24-31).

Utvælgsdesign

Vi hadde begge praksis som valgfag våren 2020 - i hver vår bedrift. Vi velger å benytte oss av nettverket vi opparbeidet oss og derfor velger vi en av disse bedriftene. Dette er dermed et bekvemmelighetsutvalg for oss (Tjora 2020, 42). Erfaringene fra praksisbedrift gjør at vi ser denne som relevant for vår oppgave og tematikk, og valg av bedrift er derfor også et strategisk valg. I samarbeid med bedriften gjør vi videre et kriterieutvalg, fordi vi undersøker hvordan ledere har fremmet endringsvilje under koronakrisen. Kriteriene er da at de er ansatte eller ledere i bedriften under koronapandemien. I kombinasjon med valg av kvalitativ metode vil kriterieutvalget hjelpe oss å studere ansattes erfaringer, opplevelser og problemer rundt endringene i koronakrisen (Tjora 2020, 40-41). Direktør tildeler oss

følgende informanter: to fra stab, to avdelingsledere og fire ansatte (kalt veiledere) fordelt på to avdelinger i samme datterselskap. Tre veiledere er nyansatte i selskapet høsten 2020. Dette innebærer at fem av åtte i utvalget har opplevd både endringene knyttet til korona, og den planlagte strukturendringen. De tre nyansatte har kun vært ansatt i endringene knyttet til korona. Direktørens utvalg kan tyde på et klyngeutvalg (Gripsrud 2017, 172-173). Alle disse er fra samme datterselskap i bedriften - hvor det er spredning i alder og kjønn. Vi vet at dette utvalget ikke er representativt for å generalisere funn, men det er tilstrekkelig for å kunne si noe om tilstand i bedriften (Skilbrei 2019, 88).

Datainnsamling

Vi velger å bruke kvalitative intervjuer for å innhente primærdata i denne studien, da denne metoden gjør at vi får frem det vi ønsker ut ifra problemstillingen. Vi ønsker en fri samtale med åpne spørsmål rundt bestemte temaer for å få forståelse for deltakers opplevelser, erfaringer, tanker og holdninger rundt koronapandemien (Tjora 2020, 114-115). Vi ser at intervjuer kan være ressurskrevende og subjektivitet kan oppstå, men denne metoden er likevel mest hensiktsmessig (Tjora 2020, 24-31). De kvalitative intervjuene gjennomføres i mars 2021. Intervjuene er individuelle og foregår ansikt til ansikt via den digitale plattformen Teams. Varigheten på disse er rundt 45 minutter. Vi er begge tilstede i intervjuene, hvor en noterer og den andre stiller spørsmålene. Disse rollene bytter vi på mellom intervjuene.

Vi velger en semistrukturert mal, noe som gir fleksibilitet rundt gangen i intervjuene. Dette er gunstig for oss, da vi ikke har lang erfaring med å holde intervjuer. Oppbyggingen av malen er i hovedsak delt i tre (Tjora 2020, 145-146). Vi starter med oppvarmingsspørsmål knyttet til stilling og arbeidsoppgaver. Videre kommer selve hoveddelen av intervjuet. Denne inndeles i temaer knyttet til begrepet endringsvilje - som er definert i teoridelen. Disse temaene diskuterer vi i et ledelsesperspektiv. Avslutningsvis stiller vi åpne spørsmål rundt erfaringene deres og nytten bedriften kan ha av disse. Denne malen blir sendt til veileder for tilbakemeldinger og vi tester den på en medelev i klassen i forkant av intervjuene.

Malen er et utgangspunkt for samtalen, men både vi og informantene kan fint gå utenfor denne. Vi stiller oppfølgingsspørsmål om vi merker at samtalen går i en interessant retning,

og vi tillater informantene å snakke fritt. Det gjør at det kan komme frem gode aspekter vi selv ikke hadde tenkt på. Intervjumalen er hensiktsmessig for intervjuene, men også for oppgaveskrivingen videre. Den er fin å ha som utgangspunkt når vi videre skal analysere funnene.

Analyse

Vi velger en kategoribasert analysestrategi, fordi den identifiserer kategorier som er relevant for å svare på problemstillingen vår. Strategien legger føringer for videre analyse (Skilbrei 2019, 179-182). For å analysere data fra intervjuene begynner vi med å behandle og redusere teksten. Vi sitter igjen med åtte transkriberte intervjuer, med mye tekst og innhold. Her handler det om å få oversikt over de delene som er relevante for oss, for å kunne svare på problemstillingen (Skilbrei 2019, 183). Dette kan eksempelvis gjøres gjennom å lage sammendrag av intervjuene med den mest relevante informasjonen.

Etter at teksten er redusert og sammendragene er skrevet, er det naturlig å gå videre til koding. Første steg er å lage koder som vi velger ut ifra teori - en deduktiv prosess (Skilbrei 2019, 50-53). Så skal datamaterialet inn i disse kodene (Tjora 2020, 196-198). Dette gjør vi i et excel-ark for å få det oversiktlig på de ulike kodene, slik at det er lett å ta det opp igjen i analysedelen. Etter at koding er gjort og datamaterialet er håndterlig vil vi se disse opp mot teori og identifisere likheter og ulikheter. Likhetene og ulikhetene danner grunnlag for analyse av hvordan disse kan forstås. Deretter kan vi forsøke å forstå hva kjernen i forskjellene er. Dette er utgangspunkt for å utvikle kategorier og typologier (Skilbrei 2019, 187). Denne prosessen ender med at vi kan benytte teori og datamateriale for å svare på problemstilling.

Måleproblematikk

Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet - hvorvidt man kan stole på resultatene som fremkommer av studien. Er materiale skapt på en pålitelig måte? Er det feil eller skjevheter som gjør at resultatene ikke er til å stole på? (Skilbrei 2019, 87-88). Vi gjør noen refleksjoner rundt mulige faktorer som svekker reliabiliteten i vår undersøkelse. For det første gjennomfører vi

intervjuene på et begrenset utvalg på åtte medarbeidere. Denne begrensningen kan være med på å svekke reliabiliteten i oppgaven, hvor flere informanter kan bidra til å bedre sikre funnene. For det andre velger direktøren informantene, noe som gjør at den kan påvirke hvilken informasjon vi får. Dette kan bidra til at vi ender opp med funn som ikke er representative for datterselskapet eller bedriften som helhet. For det tredje vil en mulig feilkilde være kommunikasjon, støy og tolkning. Vi må passe på at vi ikke misforstår informantene. Dette kan være gjennom at informantene ikke får frem det de hadde ment å kommunisere, eller at vi tolker det de har sagt til noe det ikke var ment til å være. Denne utfordringen kan forsterkes av at vi ikke får med oss ikke-verbal kommunikasjon fra informantene i form av kroppsspråk. Dette er en konsekvens av å gjennomføre intervjuene digitalt. På denne måten kan vi se at disse faktorene rundt utvalget i stor grad påvirker resultatene, og dermed også reliabiliteten til oppgaven (Skilbrei 2019, 88).

For å styrke reliabilitet, har den av oss med kjennskap til bedriften fra før ikke holdt intervjuer med informanter som er kjent fra tidligere. På denne måten ønsker vi å sikre at minst mulig skal farge informasjonen som blir gitt fra informant. Vi er likevel oppmerksom på at vi ikke kan sikre full objektivitet i vår rolle og at vi har med oss egne holdninger og tanker inn i prosjektet (Tjora 2019). Vi har også tatt etiske perspektiv i betraktning i frembringelse og behandling av data fra informantene ved å følge etiske retningslinjer, som blir redegjort for under etikk. Dette er med på å sikre påliteligheten i oppgaven. Mer om dette kommer.

Noe som kan svekke reliabiliteten i undersøken vår er at endringsprosessene vi undersøker ikke er fullført på det tidspunktet vi innhenter dataene. Dermed vil en mulig svakhet være akkurat det: vi ser ikke på en situasjon i etterkant og derfor kan vurdere hvordan det gikk, vi ser på to situasjoner som bedriften er midt i. Dette kan påvirke påliteligheten til oppgaven. Samtidig gir det et godt bilde på hvordan situasjonen er nå. Det kan være et interessant grunnlag for å gjøre tilsvarende undersøkelse på et senere tidspunkt når endringene ikke lenger er "pågående". Da kan man sammenligne disse, og se om de ansatte har samme opplevelse under og i etterkant av endringene.

Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad man måler det man har til hensikt å måle. Er materialet som er samlet inn relevant for hensikten og målet med studien? Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt forskeren har dekning for konklusjonene som blir tatt, i form av data. Vi velger å la informantene lese over transkriberingen fra intervjuene, og eventuelt rette opp i misforståelser. Deltakersjekk styrker derfor den interne validiteten (Malterud 2017, 193).

Ekstern validitet vurderer om kunnskapen fra studien er overførbart til andre situasjoner og sammenhenger. I vår oppgave kan vi snakke om overførbart i en analytisk forstand, hvor vår oppgave kan bidra med tilstandsbilder og forståelsesmodeller som har en viss overføringsverdi. Det er dermed ikke et mål å generalisere funnene våre, men de kan likevel ha en viss overførbart til lignende bedrifter og situasjoner (Skilbrei 2019, 88).

Etikk

Det er ikke nødvendig for oppgaven å samle inn personopplysninger om informantene, så derfor søker vi ikke NSD om godkjenning. Vi sørger for at det ikke blir transkribert personopplysninger og at det ikke blir tatt opptak av intervjuene. Vi er klar over at noe informasjon kan gå tapt ved å ikke ta opptak av intervjuene. Transkriberingen gjør vi selv på data, da dette er mest effektivt for å få mest mulig ut av intervjuet. Alt som noteres anonymiseres, som vil si at vi ikke tar med direkte identifiserende opplysninger (alder, bosted, skole e.l.) i oppgaven. Det transkriberte materialet blir destruert i etterkant av innlevert bacheloroppgave, senest 15.juli 2021.

I forkant av intervjuene informerer vi informantene om formålet med studien og hva som kreves av deltakeren. Vi presiserer at deltakelse er frivillig. All informasjon som gis kan trekkes tilbake eller justeres om ønskelig og det kan unnlates å svare på spørsmål. Alt som kommer frem i intervjuene behandles videre som anonymt og konfidensielt. Vi informerer videre om at intervjuet transkriberes, at disse blir destruert etter oppgaven er levert, og at det er lov å trekke seg uten negative konsekvenser. Informantene får mulighet til å godkjenne det som blir brukt i oppgaven fra deres intervju, hvis ønskelig.

Funn, analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven har vi valgt å gjøre funn, analyse og drøfting sammen. Dette mener vi gjør det mer oversiktlig og mulig å drøfte temaene på en hensiktsmessig måte. Vi vil her drøfte temaer i samsvar med strukturen i teoridelen. Vil vi redegjøre for funn fra de kvalitative intervjuene og se disse i sammenheng med teori - for så å drøfte teorien opp mot praksis. Dette for å kunne drøfte og svare på problemstillingen på en god måte, i en egen del avslutningsvis.

Endringsvilje

For å svare på problemstillingen er det naturlig å se nærmere på begrepet endringsvilje. Tidligere i denne oppgaven har vi presentert ulike faktorer som påvirker endringsvilje: forståelse og aksept, medvirkning, autonomi, kommunikasjon, motivasjon og motstand - og ledelsen av disse (Stensaker og Meyer 2011). Vi skal i denne delen se på funn knyttet til disse faktorene for å si noe om informantenes endringsvilje.

Forståelse og aksept

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på faktoren forståelse og aksept, for å kunne si hvordan den påvirker endringsvilje. Ulike reaksjonsmønstre på endring påvirker forståelsen og aksepten for den, så derfor skal vi først se på slike mønstre. Videre ser vi mer spesifikt på hvorvidt de ansatte opplever forståelse og aksept for endringene det siste året. Vi skal også se på om lederne har skapt forståelse og aksept for endringene og hvordan det kan ha påvirket endringens grad av suksess.

I intervjuene kommer det frem ulike reaksjonsmønstre på endring, hvor tre av de fire mønstrene til Stensaker og Meyer (2011, 71-72), er identifisert. Disse er bohica, lojalitet og motstand. Motstand kommer som et eget tema under, så dette innlemmer vi ikke i denne delen. Vi fant derimot ikke eksempler på den proaktive måten å reagere på. Disse reaksjonene skildrer en holdning til endringer (omtaler derfor holdning og reaksjon synonymt). Tidligere i oppgaven har vi presentert at informantene våre kan deles i grupper, hvor vi her velger å dele de i to på denne måten: de nyansatte i løpet av det siste året og de

som har vært ansatt lengre. I intervjuene kommer det frem at disse to gruppene reagerer noe ulikt på endringene og ikke har like holdning til endringer.

Vi har et funn som er typisk for bohica-reaksjonen. I intervjuene stilte vi spørsmål knyttet til deres holdning til endring. En informant forteller at *“dette har vi prøvd før, det har ikke fungert”*. Informanten viser til tidligere endringer i bedriften og forteller at det kommer nye folk inn som skal forandre ting, og da iverksettes endringer som har vært testet tidligere i bedriften. I forbindelse med dette utsagnet sier informanten at den tror det oppleves slik for mange ansatte - henviser til at andre også kan ha denne holdningen. Informanten sier også *“jeg har prøvd å ikke si så mye dette”* noe som tyder på at informanten selv tenker dette, men ikke ønsker å påvirke arbeidsmiljøet og endringen ved å si det høyt. Ansatte med denne holdningen tror ikke endring vil bedre dagens situasjon (Stensaker og Meyer 2011, 71-72). Dette kan påvirke informantens forståelse og aksept for endringene negativt da den ikke har tro på det og er lei endringer. Samtidig velger informanten å holde disse tankene for seg selv, hvor vi da kan anta at at dette ikke påvirker dens og gruppens aksept i særlig grad. Denne informanten tilhører gruppen som har vært ansatt i bedriften lengre enn det siste året, og er den eneste med tegn til bohica-holdning.

Derimot viser de nyansatte tegn til lojalitet som reaksjonsmønsteret på endringer. Flere forteller om at de har full tillit til sin leder og gjør det de blir bedt om. Dette viser en lojal holdning. Denne holdningen gjør det enklere for ledere å gjennomføre endringer, når de ansatte er med på å gjøre det som trengs for at endringen skal bli suksessfull. Bedriften har i løpet av det siste året stått i endringer over tid - både knyttet til koronapandemien og planlagt endring. En informant forteller at *“endringer er den nye konstanten - det tror jeg på dypt”*. Ifølge Stensaker og Meyer (2011, 71-73) er det naturlig for de ansatte å ha økt lojalitet til endringene når endringene går over tid. Dette kan knyttes til informanten med tydelig bohica-holdningen som utad reagerte lojalt, som kan antas å være på grunn av den langvarige situasjonen med koronapandemien. Arbeidsplasser med kun lojale ansatte er i utgangspunktet positivt for endring, da gjennomføringen går smertefritt. Likevel trigger det ikke til diskusjon og kritisk tenking. Uten diskusjon er det ikke sikkert ulike aspekter og beste løsning kommer på bordet. Denne arbeidsplassen har ulike holdninger som bohica, lojalitet

og motstand. Selv om bohica og lojalitet er noe passive reaksjoner, er det tilfeller av motstand (ikke passiv reaksjon) som kan sørge for beste løsning. Motstand kommer vi tilbake til i en egen del.

Både Jacobsen og Thorsvik (2019, 378) og Lewin (1947, 32-35) påpeker viktigheten av å skape forståelse og aksept for endringen for at den skal bli vellykket. Når informantene ble spurt om de opplever at det var skapt forståelse for endringene det siste året, svarte samtlige ja. Her er det likevel noen nyanser. Når det gjelder endringene knyttet til koronapandemien sier samtlige informanter at forståelsen og aksepten ble skapt av konteksten i samfunnet generelt og at det ikke var noe ledelsen gjorde for å oppnå dette. Vi har noen funn knyttet til dette. En informant forteller *“jeg tenker at alle forsto at det skjer noe drastisk. Alle må brette opp armene. Folk bare forsto det - det sa seg selv”*. En annen informant sier *“vi alle er i samme båt, må møte det sammen”*. Her viser informantene at forståelse for endringene var der, det sa seg selv at endringene måtte skje. Informantene tydeliggjør også at lederne ikke trengte å gjøre noe for at denne forståelsen og aksepten skulle være tilstede. Krisen i seg selv har skapt forståelse og aksept for endringene. Ut ifra teorien kan vi derfor anta at disse endringene har vært gjennomført suksessfullt.

Det er en noe annen forståelse og aksept når det gjelder den planlagte endringen. Vi ser først på hva veilederne har uttalt. En veileder sier at den *“mangler litt informasjon”* og en annen utdyper *“hva som eksisterte før august vet jeg ikke”* (den planlagte organisasjonsendringen ble iverksatt i august 2020). Dette tyder på lite innsikt og forståelse for endringen. Likevel uttrykker to veiledere at dette ikke er så viktig for dem, ved å si *“vet veldig lite om hva som har skjedd - men er ikke så interessert heller”* og *“konsentrerer meg om det fremover”*. En annen informant fortalte om et begrenset innblikk, men sier at det er hjemmekontorsituasjonen som er årsaken til det. Vedkommende sier at den ville fått mer informasjon dersom alle hadde vært på kontoret. Direktøren forteller at endringen ikke har påvirket veilederne i noen grad. Derfor kan det være naturlig at de får mindre informasjon, som igjen fører til mindre forståelse og interesse. Vårt inntrykk er derfor at veilederne har liten forståelse for hvorfor den planlagte endringen er gjennomført, men at det ikke har påvirket dem i særlig grad.

Ifølge teorien vil lite informasjon og dermed liten forståelse, kunne påvirke endringen og om hvor vellykket den blir (Lewin 1947, 32). Samtidig kan vi anta at når disse veilederne i liten grad blir påvirket av endringen, ikke viser særlig interesse eller forståelse, så påvirker ikke det endringen i negativ retning. Et annet aspekt ved disse utsagnene er at tre av fire er nyansatte i bedriften høsten 2020. Det er derfor ikke like naturlig for dem å kjenne til det som har vært tidligere, og derfor er funnene et noe tynt grunnlag å trekke en slutning på. Vi kan derfor ikke konkludere med om dette har påvirket graden av suksess for denne endringen eller ikke, og om lite informasjon og forståelse direkte har ført til lavere endringsvilje.

Selv om det generelle inntrykket er at de nyansatte ikke har tilstrekkelig informasjon om den planlagte organisasjonsendringen eller blir særlig påvirket av den, er det likevel veiledere som har noe informasjon. En informant forteller *“jeg gjorde min leder oppmerksom på at jeg hadde fått informasjon om det som har skjedd tidligere fra en kollega - og at den var ikke så fornøyd med endringene”*. Dette fortelles som en type sladder mellom kollegaer. Den samme veilederen sier også at *“jeg har ingen interesse i å spekulere i hvorfor ditt eller datt”*. Dette kan tyde på at informanten har en viss innsikt, men ønsker å stoppe sladder. En informant forteller at *“jeg var godt nok informert, selv om mer informasjon kunne ført til mer forståelse”*. Den samme informanten utdyper også at *“jeg opplever ikke at organisasjonen har hatt noe hemmelighold eller forsøkt å holde tilbake. Hadde jeg ønsket mer info tror jeg at jeg hadde fått det”*. Dette er også utsagn som viser tilstrekkelig innsikt. På spørsmål om den planlagte endringen sier en informant at *“endringene måtte til”*. For at en veileder skal kunne konkludere så tydelig, kan vi anta at den har hatt tilstrekkelig innsikt og informasjon. Dette utsagnet viser derfor en forståelse og aksept for den planlagte organisasjonsendringen.

Ledelsen i bedriften har ikke involvert veiledere i den planlagte endringsprosessen, ved at de har valgt å gi lite informasjon. Ledelsen har uttalt at dette var bevisst, fordi endringene har liten påvirkning på de ansattes arbeidssituasjon. Var dette et fornuftig valg? Involvering og medvirkning vil gi de ansatte eierskap til beslutningene som tas og derfor akseptere

endringene i større grad - enn hvis de ikke hadde blitt involvert (Karp 2014, 185). Samtidig opplever vi at de ansatte har tilstrekkelig forståelse. Vi kan derfor anta at å unnlate å inkludere veilederne ikke har hatt en negativ konsekvens for endringens suksess. Dette kan også ses i sammenheng med reaksjonsmønstrene disse hadde; lojalitet og bohica. Som vi var inne på over utagerte ikke den med bohica-holdningen, og derfor kan vi si at alle veilederne aksepterer endringen - selv med liten forståelse.

De fire informantene som er avdelingsledere eller i stab gir uttrykk for at de har fått informasjon om den planlagte endringsprosessen, men at involveringen ikke alltid har vært like god (Karp 2014, 185). Det uttrykkes misnøye over dette, fordi endringsprosessen har gitt vesentlige endringer i deres arbeidsoppgaver. En informant beskriver at *“jeg liker å bli koblet på ting. Jeg liker å føle at jeg har vært en del av beslutning som angår min rolle. Det føler jeg ikke her”*. Den samme informanten forteller at *“vi har vært gjennom en pandemi sammen, med en felles fiende. Så kommer denne organisasjonsendringen som splitter oss igjen og skaper splid innad”*. Informanten danner et bilde av at endringer knyttet til korona skapte et fellesskap, hvor pandemien var en felles fiende. Dette fellesskapet ble derimot satt på prøve når den planlagte organisasjonsendringen ble iverksatt i august. Splid og splittelse er sterke ord som beskriver hvordan denne endringen påvirket informanten. Disse synspunktene viser at det er manglende aksept for den planlagte endringen - som vi kan anta har påvirket informantens endringsvilje i negativ retning. Likevel har disse informantene hatt nok informasjon til å ha forståelse for endringen, men aksepterer den da ikke på grunn av manglende involvering.

En problemstilling som dukker opp hos oss er hvor bevisste ledelsen har vært på betydningen av forståelse og aksept i endringsprosessene. Vi ser at det er skapt forståelse og aksept rundt endringene knyttet til koronapandemien, selv om det ikke er iverksatt konkrete tiltak fra ledelsen for å få til dette. Her er det konteksten i samfunnet generelt som bidrar til forståelse og aksept. Det er også få tiltak knyttet til den planlagte endringen, noe som har skapt manglende forståelse og aksept blant de ansatte. Når vi ser at ledelsen ikke har iverksatt konkrete tiltak for å skape forståelse og aksept i to endringer det siste året, kan vi anta at betydningen av aksept og forståelse i endringsprosesser er noe de ikke er tilstrekkelig

bevisste på. Det kan likevel tenkes at når endringene ligger så tett på hverandre i tid, så kan ledelsen ha vurdert at forståelse og aksepten skapt under koronapandemien kunne overføres til den planlagte endringen. Dette ser ikke ut til at har vært en suksess da det er mangler på både forståelse og aksept under den planlagte endringen.

En annen problemstilling som kommer opp hos oss når vi ser på dette er om det kreves mindre for å skape felles forståelse og aksept for en radikal endring som koronapandemien enn i en planlagt endring. Vi ser tydelig i våre funn at dette var et faktum i pandemien. Informantene har fått mye informasjon eksternt (TV, aviser og radio) som har skapt forståelse for det som har skjedd internt. Dette har ført til at det har vært mindre behov for informasjon fra ledelsen til de ansatte. Dette taler for at det kreves mindre av ledelsen for å skape forståelse for det som skjer. Kotter understreker dette ved å skissere at det må skapes en oppfattelse av at det haster, noe krisen naturlig bidrar med (Kotter 1995, 61). En krise fører til mye usikkerhet som kan gi økt tillit til leder (Bjelland og Nakstad 2018, 88-92). Her kan de ansatte da blindt akseptere endringer, på grunn av høy tillit. Samtidig kan høy grad av usikkerhet og utrygghet føre til mindre tillit til andre og derfor mindre aksept. Dette kan komme av at enkelte kjenner på at de ikke kan kontrollere det som skjer og dermed trenger mye informasjon for å kunne forstå og akseptere.

Med bakgrunn i det som er presentert av funn knyttet til forståelse og aksept for endringene, kan vi trekke to slutninger. Endringene knyttet til koronapandemien ble det skapt forståelse og aksept for, men da av konteksten av krisen i samfunnet - ikke noe ledelsen gjorde. Den planlagte endringen er det mer delte meninger om. Ettersom endringen ikke har påvirket veilederne i særlig grad og mange har vært nyansatte, har det ikke vært så stor interesse. Andre mener at de mangler informasjon og vet lite om det som har skjedd. Likevel er det utsagn som viser både god forståelse og aksept for endringen. Avdelingslederne og stab er mer fornøyde med informasjonen som er gitt, men viser misnøye til at de i for liten grad har vært involvert i prosessen. Den planlagte endringen har hatt stor påvirkning på deres arbeidsoppgaver og -hverdag. Det kan derfor konkluderes med at bedriften ikke har hatt tilstrekkelig suksess rundt forståelse og aksept for den planlagte endringen og at dette er noe ledelsen må være mer bevisst.

Medvirkning

Medvirkning er et tema som er blitt berørt tidligere i oppgaven - som forutsetning for forståelse og aksept, og vil senere i oppgaven bli berørt som tiltak for å forhindre og håndtere motstand. Vi vil redegjøre for ulike faktorer som kan tilrettelegge for medvirkning: organisasjonsstruktur, ledelse og behovet for tiltak rundt medvirkning. Vi vil benytte oss av begrepene medvirkning og involvering synonymt - som en faktor som påvirker endringsvilje.

Organisasjonsstruktur

Ifølge teorien har bedriften mye å vinne ved å fokusere på medvirkning og involvering i sitt arbeid med endringsledelse. Dette gir eierskap til beslutninger og bidrar til økt aksept for endringene, i tillegg til å føre til bedre beslutninger. Dermed kan medvirkning bidra til suksessfulle endringer for bedriften og økt endringsvilje for de ansatte (Karp 2014, 185). En forutsetning for involvering og medvirkning i endringsprosesser er organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-391). Den planlagte endringen i bedriften innebærer en strukturendring. Den nye organiseringen har skapt kortere avstand mellom medarbeider, leder, og stab - hvor stabsfunksjonene før var flere og høyere oppe i organisasjonskartet.

På den ene siden forteller en informant om medvirkning i bedriften at det er *“flat struktur. Trenger ikke gå tjenestevei”*. En annen forteller at det er *“rom for å påvirke i alle ledd i organisasjonen”*. Dette taler for at det er gode forutsetninger for medvirkning og at de ansatte oppfatter flat struktur. Dette fokuset bekreftes videre når en leder forteller at det har vært fokus på lav terskel for at ansatte kan ta kontakt og å være tilgjengelige. Flertallet av informantene trekker frem at de har opplevd nettopp dette. Vi kan ikke vite om det er strukturen i seg selv som har lagt til rette for medvirkning, men vi kan med bakgrunn i utsagnene over anta at den har gitt gode forutsetninger for medvirkning i endringsprosessene.

På den andre siden forteller en informant om endringer tidligere at *“det har vært mye top-down-styring. Nå har det blitt ønske om at de ansatte skal involvere seg. Har vært en positiv utvikling som jeg tenker vi bare må dyrke videre”*. Denne påstanden sier oss to ting: at det

har vært mer sentralisert styring tidligere og at det har skjedd et skifte hvor medvirkning har fått større fokus i bedriften. Dette bekrefter direktør når vedkommende redegjør for ny struktur etter den planlagte endringen, hvor det er kortere avstand i ny struktur som nevnt. Det er mulig at strukturendringen er vesentlig for dette nye inntrykket av mindre top-down-styring. Et annet interessant funn er at de som forteller at de opplever flat struktur, og at det er rom for å påvirke i alle ledd i bedriften - er nye medarbeidere. Disse var ikke ansatt under den tidligere strukturen. En informant som ble ansatt før denne planlagte endringen ser forskjellene, som forteller at det har vært top-down-styring tidligere og at vedkommende har merket en endring i fokus på medvirkning. Vi kan, basert på disse funnene, tolke det slik at bedriften har en struktur som tilrettelegger for medvirkning - og dermed suksessfulle endringsprosesser. Vi kan anta at det kan skyldes den planlagte endringen, som førte til "flatere organisasjonsstruktur", i tillegg til et opplevd og dokumentert økt fokus på medvirkning. Dette vil ifølge teorien bidra til økt endringsvilje.

Ledelse og behov for tiltak

I vår innledende samtale med direktør forteller vedkommende at medvirkning har vært et stort fokus for bedriften siden høsten 2020, med bakgrunn i medarbeiderundersøkelse. Direktør forteller at det er satt i gang tiltak for å øke muligheter for medvirkning, og at det er fokus og bevissthet rundt tema. Ifølge direktøren skal de organiserte formene for å medvirke nå være på plass. Det interessante her er å se nærmere på hvordan bedriften har tilrettelagt for medvirkning og hvordan de ansatte opplever dette, sammen med de eventuelle konsekvensene av tiltakene.

En flat struktur er en god forutsetning for medvirkning, men til syvende og sist er medvirkning det et lederansvar (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-392). En leder sier at "*jeg har prøvd å være lydhør og være klar på at jeg ønsker at det skal være lav terskel*". Videre forteller lederen om et spesifikt tilfelle hvor det ble iverksatt tiltak etter tilbakemeldinger fra medarbeiderne, og at "*på avdelingsmøter er det alltid åpenhet for å ta opp ting. Det er tid til det. Vi har jobbet med psykologisk trygghet i teamet. Det er viktig å ha den trygge plattformen for å tørre å si ifra*". En annen leder forteller at "*medvirkning i koronaendringene*

har vært fokus hele veien". Videre mener lederen at det er rom for å påvirke i alle ledd. Dette stemmer overens med det direktør forteller oss innledningsvis og utsagn som nevnt.

Teorien viser til at ledelsen og lederne står sentralt i prosessen for å oppnå suksess i endringsprosesser. Det er deres ansvar at de ansatte føler seg sett og hørt og å skape lav terskel for å ta kontakt (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-392). Basert på våre funn er det tydelig at lederne har sett og tatt ansvaret på alvor. Syv av åtte informanter forteller at de føler seg sett og hørt. Informantene trekker frem at det foreligger åpenhet til å si ifra og at leder har tilrettelagt for medvirkning, blant annet gjennom ulike møter, oppfølgingssamtaler og strategidager i endringene knyttet til korona. En informant forteller at det er god kultur for medvirkning. Med andre ord stemmer informantenes opplevelse av medvirkning med det direktør og lederne forteller at de har forsøkt å legge til rette for.

Likevel forteller den siste av de åtte informantene at vedkommende ikke føler seg sett og hørt, med bakgrunn i en enkelt hendelse som påvirket vedkommendes syn på medvirkning i endringene knyttet til korona. Når vi spør hva leder har gjort for å gi medvirkning i disse endringene er svaret *"nei, ingen tiltak for medvirkning"*. Her forteller informanten om en utfordring den sa ifra til leder om. Dette viser at det er lav terskel for å si ifra. Informantens behov ble ikke møtt av leder og derfor følte den seg ikke sett og hørt. Dette er en konkret hendelse. Her har vi bare fått presentert den ene siden av saken, noe vi er bevisst på. Samtidig opplever samme informant å bli hørt i den planlagte endringen. Likevel har vi et inntrykk av at frustrasjonen over enkelthendelsen kan ha farget informantens syn på medvirkning i endringene knyttet til korona, i sin helhet. Funnet er likevel interessant og noe ledere bør ta på alvor. Slike tilfeller bør håndteres på en god måte for å tilrettelegge for medvirkning som igjen er en faktor som er med på å skape endringsvilje.

I intervjuet spør vi informantene om de har følt seg sett og hørt, da med fokus på medvirkning. En informant sier dette i forbindelse med den planlagte endringen *"føler ikke jeg har hatt så mye å uttrykke. Dermed ikke så mye jeg har trengt å bli hørt på"*. Videre spør vi informanten om ledelsen burde lagt til rette for mer medvirkning, og da forteller informanten *"ikke egentlig. Når det kommer til stykket - toppen som bestemmer. Til syvende"*

og sist - ikke alle virksomheter som trenger å være demokrati på det viset". Her henviser informanten til ledelsen i bedriften som toppen. Den gjør det også tydelig at ikke alle ønsker medvirkning til enhver tid, til tross for at teorien skisserer dette som "den beste løsningen" for suksessfulle endringer (Karp 2014, 185). Ifølge teorien kan konteksten av krise gjøre at involvering ikke alltid er nødvendig (Gangdal og Angeltveit 2014, 14-15). Dette gjør at vi kan anta at krisen har formet informantens involveringsbehov, selv i den planlagte endringen som ble gjennomført noen måneder ut i koronapandemien.

I tilfellet over kommer det frem at det i den planlagte endringen ikke har vært like stort behov for medvirkning, og at det var uproblematisk at det ikke var tilrettelagt for det. Videre deler en annen informant at det oppleves som at det er lukkede prosesser i denne endringen, og at det har vært liten mulighet for de ansatte til å medvirke. Informanten uttaler en viss forståelse for dette, samtidig som den understreker viktigheten av å involvere de ansatte. Her har vi altså to ansatte som begge mener det har foreligget liten grad av medvirkning i den planlagte endringen i bedriften - noe ulikt er derimot synet på nødvendigheten av involvering. En utfordring som blir belyst er at man som leder må evne å møte den enkeltes behov, noe som kan være både situasjonsbestemt og individuelt. Dette kommer tydelig frem ved at informantene har ulikt behov for involvering i endringsprosesser. At noen informanter mener det ikke er behov for medvirkning i endringsprosesser kan sees på som noe motstridende med teorien, som forutsetter medvirkning for vellykkede endringer (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-391). Uavhengig av informantenes behov for medvirkning kan vi argumentere for at økt medvirkning i endringsprosessen kunne bidratt til en mer vellykket endring. Medvirkning kunne ført til at de ansatte fikk større eierskap til endringene, og at flere gode innspill kom på bordet. Dette ville ført til økt endringsvilje for de ansatte, og ytterligere suksess i endringen for bedriften.

Om medvirkning kan vi dermed konkludere med at bedriften har en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for medvirkning. Dette bekreftes ved at informantene forteller at det er lav terskel for å ta kontakt. Syv av åtte informanter sier at det foreligger medvirkning i endringene knyttet til korona. Dette kan tyde på at det er gjort et vesentlig stykke arbeid knyttet til medvirkning i bedriften. Det kom frem i flere intervjuer at det har vært hendelser

som gjorde at medvirkning ble satt på agendaen - slik direktør presenterte. Dette vitner om at det er tatt tak i et problem, tiltakene er implementert og at informantene i stor grad opplever medvirkning i dag. Likevel finnes det et par informanter som peker på lite medvirkning, hovedsakelig i tilknytning til den planlagte endringen - hvor det er uenighet om hvorvidt behovet for medvirkning var til stede. Vi kan dermed anbefale bedriften å ta med seg tiltakene og erfaringene fra koronapandemien og arbeidet med medvirkning inn i senere arbeid med endringsledelse.

Autonomi

Autonomi er et individs oppfattelse av at den tar egne beslutninger og styrer egen adferd. Begreper som selvstendighet, frihet og selvregulering er ofte knyttet til autonomi. I en arbeidshverdag kan det innebære frihet til å styre egen hverdag, arbeidstid og/eller arbeidssted (Jacobsen og Thorsvik 2020, 165-169). Autonomi kan være motiverende i seg selv - og føre til økt endringsvilje. Vi vil nå redegjøre for hvordan lederne i bedriften har tilrettelagt for autonomi, og hvordan de ansatte opplever dette.

Når vi spør om autonomi i de ansattes arbeidshverdag forteller en leder at det er *“viktig å høre på de ansatte - de kan være med å påvirke arbeidssituasjonen sin”*. En annen leder sier at den har hatt fokus på *“gode relasjoner, tillit, lav terskel, tilstedeværelse og sikre oppfølging av de ansatte”*. Dette tyder på at lederne er opptatt av tillit og medvirkning, som ifølge teorien kan føre til trygghet og ærlighet. Dette kan være spesielt nyttig i krise, hvor følelsen av trygghet ikke alltid foreligger og ærlighet og god kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan være avgjørende. For å knytte det til endring kan vi si at det er avgjørende for at endringen skal bli vellykket (Jacobsen og Thorsvik 2020, 165-169).

Teorien hevder at for å gi ansatte denne tilliten må leder gi fra seg makt og kontroll (Jacobsen og Thorsvik 2020, 165-169). Basert på disse funnene antar vi at lederne ikke har noe problem med dette, og at de er klar over den mulige vinningen ved å sørge for autonomi.

En informant uttaler seg om sin nærmeste leder at den *“fikk tillit under ansvar- ingen kontrollstyring”*. Dette bekrefter påstanden over, om at lederne har gitt fra seg kontroll til

fordel for autonomi til de ansatte. Det at den ansatte føler autonomi kan som nevnt bidra til trygghet og ærlighet - og er igjen en god forutsetning for endringsvilje. En annen informant uttaler om sin leder at den har *“opplevd upåklagelig tillit - ikke blitt detaljstyrt, men fulgt opp via fjernledelse”*. Ord som tillit og tillitsbasert ledelse nevnes av samtlige informanter. Videre sier de *“full tillit fra ledelsen, slik er hele systemet bygd opp”* og *“God tillit. Vi har mye som skal utføres i løpet av en arbeidsdag”*. En informant forteller om sin arbeidshverdag at den *“jobber selvstendig. Jeg har ansvaret”*. Alle informantene beskriver her at de opplever stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag.

Begrepene informantene trekker frem som kjennetegn på sin nærmeste leder kjennetegner lederstil O fra teorien. Her ser leder den enkelte ansatte gjennom å motivere og vise støttende adferd. Lederstil O tilrettelegger i stor grad for autonomi (Jacobsen 2012, 209-210). Gjennom å tilrettelegge for autonomi, bidrar det videre også til å skape endringsvilje.

Koronapandemien har ført til en rekke endringer i arbeidshverdagen til de fleste. Det er dermed naturlig at autonomien i arbeidshverdagen blir påvirket av dette. Pålegg om hjemmekontor er en begrensning, samtidig som den åpner opp for muligheten til å i stor grad bestemme arbeidssted selv (bare det ikke er på jobb). Dette i form av at man kan jobbe hvor som helst så lenge man har tilgang til internett. Hjemmekontoret har også åpnet opp for andre arbeidstider. Samtidig er ansatte og ledere fysisk borte fra hverandre. Dette kan føre til at man setter opp flere kontrollpunkt og møtepunkt for å opprettholde kontroll som leder. På en annen side kan det være leder gir slipp på kontrollen og gir ansatte mer autonomi enn det ville vært fysisk på kontoret. Det er tydelig at informantene føler de er gitt autonomi, både ledere og informanter skisserer bruk av en lederstil som tilrettelegger for autonomi. Likevel kan vi anta at koronapandemien spiller en positiv rolle for autonomien til de ansatte, i tillegg til ledernes fokus på autonomi.

Vi kan konkludere med at informantene i stor grad er fornøyd med sin leder og mener de har stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag. Begrepene som nevnes om lederne skisserer lederstil O som er et godt utgangspunkt for autonomi. I tillegg til koronapandemien, som kan ha gitt gode forutsetninger - har bedriften i stor grad lykkes med å gi de ansatte opplevd

autonomi. Det bidrar til eierskap og selvbestemmelse. Autonomi er definert som en faktor som påvirker endringsvilje. Vi kan derfor anta når at de ansatte opplever stor grad av autonomi, vil det påvirke endringsviljen positivt.

Kommunikasjon

I endringsledelse trekker Kotter frem underkommunisering av visjon som en fallgrube i endringsledelse, fordi kommunikasjon er viktig for at ledere skal skape motivasjon og endringsvilje hos de ansatte. Noe som igjen fører til vellykkede endringer (Kotter 2012, 22-24). Ekstra viktig er det i konteksten av krise (som koronapandemien) å komme med informasjon tidlig for å unngå rykter, spekulasjoner og motstand mot endringen (Bjelland og Nakstad 2018, 92). God kommunikasjon er derfor viktig uavhengig av kontekst. I koronakrisen oppdaterer bedriften seg på nye retningslinjer fra regjeringen og videre kommuniserer dette ut til sine ansatte. Dette må kommuniseres slik at de ansatte vet hva disse retningslinjene innebærer og hvilke konsekvenser det har for deres arbeid (Bjelland og Nakstad 2018, 92). God kommunikasjon kan dermed bidra til endringsvilje. Vi vil ta for oss kommunikasjon i endringene som følge av koronapandemien. Vi ser dette mest hensiktsmessig ettersom størsteparten av informantene ikke har vært særlig påvirket eller involvert i den planlagte endringen. Her vil vi trekke frem informasjonsflyt, kommunikasjonskanaler og informasjonsoverbelastning (Jacobsen og Thorsvik 2020, 278). Vi vil redegjøre for hvordan lederne har håndtert disse temaene og hvordan de ansatte har opplevd dette.

De ansatte har delte og motstridende meninger rundt informasjonsflyt under koronapandemien. En leder trekker frem at det har vært utfordrende for lederne å komme med informasjon tidlig, da de er avhengig av å få retningslinjer fra et nivå over. Dette trekker også flere informanter frem og har en viss forståelse for. Likevel forteller en informant at ledelsen har ventet med å komme ut med informasjon, og mener dette har skapt unødvendig usikkerhet knyttet til jobbsituasjon og eventuelle permitteringer. Vedkommende sier at usikkerheten kunne vært unngått dersom det hadde blitt kommunisert mer. Dette underbygges av teori som sier at kommunikasjon kan benyttes for å unngå usikkerhet

(Bjelland og Nakstad 2018, 92). På den andre siden forteller informanten at innholdet er godt, men at det burde kommet mer.

I motsetning til denne informanten opplever to andre informanter at det var så mye informasjon at det ble uoversiktlig. En tredje informant deler oppfatning om at det var store mengder i starten av pandemien og at dette var vanskelig å følge med på. Likevel mener vedkommende at *“de har kommunisert det de bør”*. Dette tyder på at informasjonen ikke har vært oppfattet som unødvendig eller uvesentlig, men at mengden har vært uhåndterlig. Dette understøtter teorien og kalles informasjonsoverbelastning. Det kan forekomme i tilfeller som koronapandemien, hvor det er mye informasjon og hyppige oppdateringer (Jacobsen og Thorsvik 2020, 278).

Når det kommer til informasjonsflyten ser vi altså klare motsetninger. Noen informanter forteller at det har vært for mye informasjon, andre sier det er for lite. I tillegg til motsetninger mellom informanter er det flere eksempler på informanter som selv kommer med motstridende påstander. Her sier en informant både at det har vært for dårlig og for lite kommunisert, samtidig som at det har vært god kommunikasjon. I disse tilfellene opplever vi at informantene sikter til at innholdet og kvaliteten på det som formidles har vært bra, men at noen samtidig sier det burde kommet hyppigere oppdateringer. Sistnevnte står i motsetning til informantene som nevner informasjonsoverbelastning. Dette kan tyde på at informantene har ulike informasjonsbehov. Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven er utfordringen å tilpasse lederskapet for å møte enkeltes behov.

Det er et lederansvar å sørge for formidling av nødvendig informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). En leder forteller at det oppfattes å ha vært god dialog med de ansatte, og at det er lagt vekt på å ikke vente med å gi informasjon. Dette motstrider det den informanten sier om at ledelsen har ventet med å gi informasjon. Dette kan tyde på flere ting. Enten har ledelsen feilet i sitt forsøk på å gi informasjon tidlig. Eller så har de ansatte et feilaktig inntrykk av at det har blitt ventet med å gi informasjon, som ikke stemmer med virkeligheten. Det kan være årsaken til at informanten forteller om en oppfattelse av dette. Uavhengig av årsaken, oppfatter en informant at de har holdt tilbake informasjon. Informanten har her

ikke fått innfridd sine forventninger til informasjon, som kan ha ført til spekulasjoner om tilbakeholdelse av informasjon (Bjelland og Nakstad 2018, 92). Ettersom det kun er en informant som har uttalt dette har vi ikke tilstrekkelig grunnlag til å konkludere.

Videre forteller en leder at det har vært hyppige statusmøter for å gi tilstrekkelig informasjon. En annen leder forteller at *“det vil nok aldri komme nok informasjon”*. Lederen opplever at det er *“utfordrende å gi nok informasjon, uten at det blir så mye at det skaper unødvendig bekymring og stress”*. Tidligere har lederen opplevd at *“for lite info kan gi likegyldighet og endringstrøtthet”*. Dette kan vi se i sammenheng med teori hvor det er viktig å gi informasjon tidlig for å skape forståelse og aksept for endring. Vi kan anta at dersom det foreligger endringstrøtthet som følge av for lite informasjon, vil verken forståelse, aksept eller endringsvilje oppstå. Dette igjen kan påvirke hvorvidt endringen blir vellykket (Bjelland og Nakstad 2018, 92).

Teorien redegjør for valg av kommunikasjonskanal som forutsetning for effektiv kommunikasjon. Kanalene må tilpasses budskapet og det er ansikt-til-ansikt som gir mest informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2020, 275). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er vanskelig å gjennomføre med hjemmekontor og retningslinjer for smitte. En leder trekker frem at det er mulig å møtes på video via skjerm og på den måten være ansikt-til-ansikt likevel. Videre forteller samme lederen at disse møtene er med på å forhindre enveiskommunikasjon, hvor de ansatte får mulighet til å ta opp tema og blir gitt mulighet til medvirkning - for eksempel på allmøter. Lederen forteller at det har vært god respons fra informantene på dette tiltaket. Ut fra teorien vet vi at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon åpner opp for spørsmål og umiddelbare reaksjoner, noe som er med på å minske tolkningsfeil. Dette kan igjen være med på å bidra til færre misforståelser og rykter - samtidig som det sikres at alle får informasjonen samtidig (Jacobsen og Thorsvik 2020, 273-275).

Selv om det er lagt fokus på å gi informasjon ansikt-til-ansikt, kommuniseres det mye skriftlig. Det er den minst innholdsrike kommunikasjonskanalen (Jacobsen og Thorsvik 2020, 275). En informant trekker frem at bedriften kommuniserer i mange kanaler: digital plattform Teams, ulike grupper, mail, møter med avdeling med mer. Det er uoversiktlig og gjør informasjonen

vanskelig å få med seg. En relativt nyansatt poengterer at det ikke er konsekvent hva som kommuniseres i hvilke kanal. I krise kan det være helt avgjørende å få kommunisert tydelig til sine ansatte, og konsekvensene kan bli store dersom informasjonen ikke når frem. Et eksempel fra koronapandemien kan være restriksjoner som sier at de ansatte er pålagt hjemmekontor. Dersom ansatte ikke mottar denne informasjonen får det konsekvenser for smittevern, arbeidshverdag med mer. En annen informant opplever det samme, at mengden informasjon er overveldende (informasjonsoverbelastning).

En informant trekker frem dobbeltkommunikasjon og overbelastning gjennom bruk av ulike informasjonskanaler til det samme budskapet - noe som bekrefter et uoversiktlig system. En leder forteller at en opplevd utfordring ved skriftlig kommunikasjon er at den umiddelbare responsen mangler. Dette kan igjen være utfordrende for tolkningen av budskapet og at det ikke blir forstått i sin helhet. Her kommer det frem at verken ledere eller ansatte synes at den skriftlige kommunikasjonen fungerer optimalt. Likevel er den mye brukt. Bedriften bør implementere tiltak for å gjøre den skriftlige kommunikasjonen mer oversiktig og være konsekvente med hvilke budskap som sendes i hvilke kanal. Leder savner respons i skriftlig kommunikasjon, noe de kan tilrettelegge for videre. Respons på den skriftlige kommunikasjonen vil kunne gagne begge parter i forståelse av informasjonen.

I konteksten av krisen ser det ikke ut som informasjonsoverbelastning og et rotete kommunikasjonssystem har påvirket endringsviljen i særlig grad. I en krise har de ansatte større forståelse for at det kan være uoversiktig og derfor vil ikke dette få store konsekvenser for endringsvilje i endringer tilknyttet krisen. Dette kan ikke forventes i en planlagt endring senere. Det som kom av seg selv under krisen, må jobbes for å oppnå ved en senere anledning. Dermed kan det tenkes at konsekvensene av overbelastning og rotete kommunikasjonssystem vil være større for de ansattes endringsvilje ved planlagt endring senere. Vi kan på bakgrunn av dette argumentere for at bedriften bør iverksette tiltak for å unngå informasjonsoverbelastning og sørge for et ryddigere kommunikasjonssystem.

For å konkludere forstår vi det slik at lederne i bedriften har gjort sitt beste for å unngå både endringstrøtthet som følge av for lite informasjon, samtidig som å unngå

informasjonsoverbelastning. Det er uenigheter blant de ansatte om hvorvidt det er kommunisert godt og tidlig nok. Det er en lederutfordring å tilpasse kommunikasjonen til ansatte, hvor de har ulike behov. Likevel kan vi se at bedriften har noe å vinne på å være med konsekvente og strukturerte i valg av kanal for skriftlig kommunikasjon. Dette da informanter forteller om informasjonsoverbelastning, forvirring og dobbeltkommunikasjon. Gjennom å kommunisere visjonen for endring (Kotter 2012, 22-24) skapes det forståelse og aksept, som igjen fører til økt endringsvilje.

Motivasjon

Vi har tidligere i oppgaven presentert to teorier knyttet til motivasjon, hvor Deci & Ryan har selvbestemmelsesteori og Maslow har behovsteori. Hvis vi ser til informantene og deres svar knyttet til motivasjon sier de fleste at de er motiverte for endringer knyttet til koronapandemien, men vi ser noen nyanser. En informant forteller *“vi er alle i samme båt og vi må møte det sammen”* og at *“ledelsen har kommunisert at alle står sammen om dette”*. Likevel forteller en annen informant at *“arbeidsgleden er redusert”* og en tredje informant beskriver *“koronaen har gjort at man kjenner på håpløshet”*. *“Blir nedenfor, men har hverandre som støttespillere”* sier en fjerde informant. Det kan derfor sies at informantene motiveres for endringene fordi de står sammen om det og at de har hverandre som støttespillere, samtidig som flere bruker begreper som redusert arbeids glede og håpløshet. For å se nærmere på dette skal vi nå gå gjennom Maslows fem grunnleggende behov og hvordan det kan ha påvirket motivasjonen til de ansatte under koronakrisen.

De fysiologiske behovene har vi ikke funn på og vil derfor ikke tas med videre her (Jacobsen og Thorsvik 2019, 231-232). Det neste behovet i Maslows behovspyramide er sikkerhet - både fysisk og følelsesmessig (Jacobsen og Thorsvik 2019, 231-232). Disse behovene har vært utprøvd, da det har vært utrygghet rundt egen og andres helse. En informant beskriver det som *“ikke frykt, men usikkerhet”* og bruker da eksempelet *“vi var flere i samme rom, husker at en nøys og at den da sa at det bare var allergi”*. Den samme informanten forteller at *“det var komfortabelt for meg å ta ansvar for smittevern - ble derfor raskt med i beredskapsgruppen”*. Dette kan tyde på at usikkerheten motiverte informanten til å bli med i beredskapsgruppen for å tilfredsstillte behovet for sikkerhet.

En informant trekker frem et eksempel på behovet for sikkerhet. Informanten trekker frem usikkerhet knyttet til arbeidsforholdet sitt: *“blir jeg permittert?”*. Informanten forklarer at ledelsen ikke har informert og kommunisert godt nok om at det ikke har vært fare for permitteringer i bedriften - det har ført til stress. Informanten forteller at det har vært unødvendig å bekymre seg over. Vedkommende ser i etterkant at det har vært mer travelt enn noen gang, og at arbeidsplassene derfor ikke har vært truet. Likevel beskriver ikke informanten at behovet for sikkerhet motiverte til å gjøre noe med det. Hvis behovet hadde vært sterkt nok kunne den selv tatt initiativ til å spørre rundt dette. Dette kan tyde på at usikkerheten ikke veier tungt for informanten, hvertfall ikke nok til å gjøre noe med det. En slutning kan derfor være at ledelsen med fordel kunne kommunisert og informert tydeligere rundt arbeidsforhold, slik at ansatte ikke skulle kjenne på en følelsesmessig usikkerhet rundt arbeidsforholdet sitt.

Et behov som flere har tatt opp i intervjuene er de sosiale behovene. Disse beskrives som behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2020, 231). På grunn av hjemmekontor og minimal sosial omgang privat har mange vært mye hjemme uten å få møtt andre. En informant sier *“jeg er fanget hjemme”*, en annen sier *“jeg har vært isolert”*. Dette uttrykker flere frustrasjon over også i jobbsammenheng. *“Jeg har behov for kontakt på en annen måte”* er det en informant som uttrykker og en relativt nyansatt sier *“jeg har ikke fått vært sosial med de andre ansatte”*. En annen informant forteller at *“man kan ikke stikke innom hverandre, se hverandre fysisk”*. En leder forteller om ansatte som har sneket seg på kontoret når alle skulle sitte hjemme og at flere av de ansatte ikke har gode jobbfasiliteter hjemme. Det kan antas at dette er handlinger som er iverksatt for å tilfredsstille behovet - mangel på tilfredsstilt sosialt behov skapte motivasjon til å tilfredsstille det. Dette er eksempler på at det har vært et økt behov for sosial omgang, hvor behovene ikke har vært tilfredsstilt. Som igjen har ført til noe motivasjon for å tilfredsstille dette.

Lederne har iverksatt flere tiltak for at alle skal få tilfredsstilt sine sosiale behov. En leder forteller *“det har blitt tilpassede sosiale aktiviteter, som quiz”*. En informant forteller *“det*

har blitt arrangert ute-samtaler med seksjonen hvor vi snakker om livet og endringene". En annen informant forteller at *"du blir sett selv om du faktisk ikke ser noen fysisk"*. Disse opplevelsene gjør at informantene nå forteller at situasjonen er bedre enn den var tidligere. Dette er et godt eksempel på Maslows motivasjonsteori. Den enkelte ansatte har blitt motivert til å si ifra til sin leder om at de sosiale behovene ikke er tilfredsstilt, hvor da lederen videre har blitt motivert til å iverksette tiltak for å få tilfredsstilt behovene (Jacobsen og Thorsvik 2020, 231). Likevel har ikke informantene uttrykt at disse tiltakene er nok for å tilfredsstille de sosiale behovene. Det kan være flere årsaker til dette.

En årsak kan være at lederne kom med tiltakene på et for seint tidspunkt. Dette kan ha gjort at de ansatte synes det sosiale hadde blitt så vanskelig, at disse tiltakene ikke var i nærheten av å tilfredsstille det behovet de da hadde. Koronapandemien er en krise som vi ikke vet når er over. Dette kan forklare hvorfor lederne ikke iverksatte tiltakene fra start, da de kan ha trodd at det var over på en måned eller to. Likevel kunne det ha blitt iverksatt tiltak for å forebygge mangel på tilfredsstillelse av de sosiale behovene. Det å bli satt på hjemmekontor og melding om begrenset sosial omgang er stikkord som burde tenne en varselampe hos ledere. Det er en ny hverdag for alle og da trenger man tilpasning - hvor dette er tyngre for noen. Ved at lederne hadde forebygget økte sosiale behov tidlig i pandemien (ved å iverksette tiltak som senere ble innført), kunne de ha bidratt til at de ansatte ikke fikk et økt behov over tid. Flere kunne taklet sosial nedstengning bedre og ikke hatt så store behov at f.eks. bedriftshelsetjenesten måtte inn i bildet - som var tilfellet høsten 2020. Et annet aspekt kan knyttes til at dette temaet er utfordrende og ukjent for de fleste ledere: hva betyr sosial nedstengning for mine ansatte? Dette kan også ha påvirket ledere til å ikke iverksette tiltak fra start. Et annet aspekt ved økte sosiale behov kan knyttes til situasjonen med hjemmekontor og at det er ikke et valg for noen. Her kan det tenkes at ledere ikke kan gjøre noe med den sosiale nedstengingen som landet har vært i. Uansett hvor mange tiltak lederne iverksetter - blir det aldri nok til å full tilfredsstille de sosiale behovene? Det kan antas at det er slik.

Behov for anerkjennelse er et grunnleggende behov (Jacobsen og Thorsvik 2019, 231). Tre av informantene begynte i bedriften i løpet av 2020, som naturlig gjorde at disse hadde et

større behov for anerkjennelse enn de som har jobbet i bedriften lengre. De hadde behov for bekreftelse på arbeidet de gjorde. To av disse informantene har etterspurt tilbakemeldinger på sitt arbeid og fått det fra sin leder. Samtidig uttrykker en nyansatt at *“direktøren skryter av de ansatte i en e-post til avdelinga: tenk at dere har fått til så gode resultater”*. Tidligere kunne behovet for anerkjennelse tilfredsstilles mer naturlig, som ved en high-five i gangen på kontoret eller som ros i lunsjen. Disse arenaene er nå borte på grunn av hjemmekontor, som gjør at behovet har vært mer utfordrende å tilfredsstillere. Likevel er de ansatte fornøyde med anerkjennelsen de får, og mangel på tilstedeværelse har dermed ikke vært til hinder for dette. Hjemmekontor-situasjonen har gjort det mer utfordrende for lederne å fange opp når ansatte trenger anerkjennelse. Her kan det antas at lederen i seg selv ikke motiveres til å gi anerkjennelse, så dette må trigges frem på andre måter - for eksempel via tilbakemeldinger. Men igjen, den ansatte motiveres til å etterspørre tilbakemelding for å få anerkjennelse og bekreftelse fra sin leder - og lederen motiveres til å gi tilbakemeldingene og gi felles anerkjennelse til alle.

En av informantene slet med motivasjonen for jobben generelt, og begynte å utforske andre muligheter. Informanten informerte lederen sin om dette. Lederen anerkjente jobben informanten hadde gjort og kompetansen den satt på. På bakgrunn av dette fikk informanten en ny stilling som utfordret den mer - hvor lederen anerkjente behovet til den ansatte for ny stilling. Dette økte motivasjonen. Denne informanten kan også knyttes til det siste behovet i Maslows behovspyramide: selvrealisering. Dette behovet handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial (Jacobsen og Thorsvik 2019, 231). Ved at informanten fikk ny stilling og nye utfordringer gjorde at den fikk utnyttet sine evner på en bedre måte. Den ansatte er her sett og hørt, og bedriften utnytter kompetansen vedkommende besitter på en bedre måte. Dette er ikke situasjonsbestemt til koronasituasjonen, men noe bedriften har håndtert på en god måte samtidig som de har håndtert koronasituasjonen. En annen informant forteller at når man sitter på hjemmekontor og er mindre fysisk aktiv, blir resultatene dårligere. Dette hemmer oppnåelsen av selvrealisering. Informanten har jobbet lenge i bedriften og har derfor oppnådd denne selvrealiseringen tidligere. For informanten påvirker dette motivasjonen betydelig i negativ retning.

De fleste av Maslows fem grunnleggende behov har vært utfordret i ulik grad i løpet av det siste året. Vi ser at det har blitt iverksatt tiltak for å tilfredsstille flere av dem. Samtidig ser vi at flere har vært lei, noe som tyder på at ikke alle behovene har vært tilstrekkelig tilfredsstilt. Den andre teorien vi presenterer er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som bygger på behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når disse behovene er tilfredsstilt kan indre motivasjon oppstå (Manger og Wormnes 2015, 173-176). Som hos Maslow må ulike behov tilfredsstilles, men ulikt er hva som skaper motivasjonen. Behovet i Maslows behovspyramide *skaper motivasjon* til å tilfredsstille det. I selvbestemmelsesteori oppstår indre motivasjon *når* behovene er tilfredsstilt. Vi tar her for oss behovet for autonomi og tilhørighet.

Autonomi er et behov som må tilfredsstilles for å få indre motivasjon, ifølge Deci og Ryan (Manger og Wormnes 2015, 173-176). Som vi var inne på under temaet autonomi tilrettelegger ledelsen for medvirkning. De ansatte opplever derfor autonomi og indre motivasjon kan oppstå. En informant som er inne på dette sier *“jeg får lyst til å jobbe bedre, når jeg ikke får pirk og ikke blir overvåket”*. Likevel opplever en informant at *“jeg blir nedentfor”* og en annen *“jeg er lei”*. Dette er tegn på lavere motivasjon, selv om de opplever autonomi. Her kunne indre motivasjon oppstått, men det har det ikke gjort her. En årsak til dette kan være ikke tilfredsstilt tilhørighetsbehov, som vi var inne på under Maslows sosiale behov. Det kan være krisen i seg selv som påvirker motivasjonen - ikke bare de ulike behovene. Denne uforutsigbare hverdagen hvor ingen vet når de kan møte kollegaene sine, når de kan komme tilbake på kontoret og når den normale hverdagen kommer tilbake, kan være demotiverende i seg selv. Likevel forteller en informant at *“korona hjalp på motivasjonen til å endre”*, noe som kan tyde på at krisesituasjonen i seg selv også kan påvirke motivasjonen positivt.

En leder forteller at *“et fokus fra lederteamet har vært medvirkning - håper det kan motivere”*. Dette har vi vært innom under flere temaer, men det er tydelig at alle informantene sitter på det samme inntrykket: bedriften fokuserer på medvirkning, med noe ulik suksess. Medvirkning kan knyttes til Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ved autonomi

og mulighet til å være med å påvirke sin egen hverdag (Jacobsen og Thorsvik 2019, 165-169). Dette kan tyde på at de ansattes motivasjon er økt og dermed fremmes endringsviljen.

For å konkludere dette temaet må vi si at koronapandemien har slitt på motivasjonen til de ansatte i bedriften. Hverken behovet for sikkerhet eller sosiale behov har blitt tilfredsstilt, og har til dels motivert til å iverksette tiltak hos enkelte. Det er stor grad av autonomi på grunn av situasjonen med hjemmekontor, noe som legger til rette for at indre motivasjon kan oppstå. Et siste poeng er fokuset lederne har på medvirkning og hvilken effekt det kan ha på de ansattes motivasjon.

Motstand

Vi har tidligere definert motstand som det motsatte av motivasjon som er synonymt med endringsvilje. Vi vil se på funn og redegjøre for hvorvidt det finnes motstand i bedriften og videre drøfte de tre årsakene til motstand som teorien skisserer. Vi vil også peke på fire tiltak mot motstand, hvorvidt bedriften har benyttet seg av disse og med hvilken virkning.

Motstand er en måte å reagere på endring som kan vekke følelser som stress, misnøye, eller frustrasjon (Jacobsen og Thorsvik 2020, 378). Ingen av informantene oppgir selv å være motstander av endring generelt eller å ha uttrykt motstand i de aktuelle endringsprosessene det siste året. Likevel forteller flere at de har ytret at de er lei og de peker på at andre ansatte ikke er helt fornøyd med aspektet rundt teknologibruken. Det fremkommer av intervjuene at det på bakgrunn av dette har vært behov for konstruktiv dialog og diskusjoner, noe informantene trekker frem som en positiv erfaring. Direkte oppgir altså ingen av informantene seg selv som motvillig til endring, men viser til en mulig tendens hos andre. En informant sier *"endring er egentlig motstand. Motstand er positivt."* En annen ytrer at *"endring er negativt"*. Disse utsagnene er med på å underbygge påstanden informantene har, om at det likevel kan se ut som en viss form for motstand eksisterer i bedriften - selv om ingen informanter mener at de selv har gitt motstand i noen endringsprosesser.

Teorien identifiserer følgende tre årsaker til motstand: nyinvesteringer, brudd på psykologisk kontrakt og brudd på sosiale bånd (Jacobsen og Thorsvik 2020, 380-381). Den første årsaken,

nyinvesteringer kom som følge av koronapandemien. Pandemien gjorde det nødvendig å tilegne seg teknologisk kompetanse og kunnskap, og de ansatte er helt avhengig av denne kompetansen for å få gjennomført arbeidsoppgavene sine. Denne motstanden til eksempelvis teknologi er størst hos de to eldste medarbeiderne med minst forkunnskaper. Disse har uttrykt at de har hatt utfordringer rundt teknologibruken på hjemmekontor. Dermed vil endringen kunne vekke både stress og frustrasjon på veien til å mestre og bruke disse verktøyene i det daglige.

Den andre årsaken til motstand kan være brudd på psykologisk kontrakt (Jacobsen og Thorsvik 2020, 381). To av informantene oppgir å ha fått ny stilling/nye arbeidsområder som konsekvens av den planlagte endringen i bedriften. Dette kan ifølge teorien føre til motstand. Likevel oppgir ikke disse informantene at dette har preget dem negativt i forhold til endringene.

Den tredje og siste årsaken til motstand er brudd på sosiale bånd (Jacobsen og Thorsvik 2020, 381). Alle informanter har ytret i intervjuene at de er preget av å ikke få skape eller opprettholde de sosiale båndene på arbeidsplassen grunnet hjemmekontor. Fysisk tilstedeværelse er noe alle informantene trekker frem at de savner. På tross av at det er felles enighet om at det mangler fysisk tilstedeværelse oppgir ingen at dette har endret synet eller holdningen deres til endringene. Vi har som nevnt ikke funn direkte på at det finnes motstand i bedriften. Likevel finner vi tilfeller av alle tre årsakene til motstand. Dette taler for at det er relevant å drøfte videre hva ledelsen har gjort, eventuelt ikke gjort for å forhindre at dette utvikler seg til motstand, eller håndterer motstanden som måtte oppstå. Basert på våre funn vil vi kunne argumentere for at tiltakene som er iverksatt har hatt en preventiv effekt på motstand mot endringene i bedriften - ettersom vi ikke har funn som tyder på at nevneverdig motstand har vært til stede i endringsprosessene det siste året.

For å håndtere motstand er det en fordel å se på motstand som noe konstruktivt (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Dette synet på motstand utviser en leder i intervjuet, som forteller at *“endringstrøtthet er farlig, da blir man likegyldig til jobben sin. Da er det bedre med motstand - det kan man jobbe med”*. Videre sier lederen at motstand også viser engasjement

fra de ansatte, noe som ifølge lederen er bedre enn å være likegyldig. Flere informanter forteller at de har stilt spørsmål ved planlagte endringer tidligere (noe som kan tolkes som motstand), og forteller at dette har ført til dialog og diskusjon. Dette kan ifølge teorien føre til et bedre resultat i endringsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Både informantene og lederne trekker frem dette som noe konstruktivt og bra. Disse funnene bekrefter at ledelsen er oppmerksom på motstand og er klar over at den kan oppstå. Leders utsagn om at motstand er bedre enn endringstrøtthet er en god holdning å ha som utgangspunkt for videre arbeid med endring og eventuell motstand.

Motstand kan ikke alltid unngås, men den kan håndteres. Videre vil vi redegjøre for fire tiltak mot motstand; informasjon, tilstedeværelse på arbeidsplassen, prosedural rettferdighet, og relasjon mellom leder og medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2020, 378-382). Det fremkommer av informantene (både ansatte og ledere) at det er iverksatt flere av tiltakene teorien definerer. Ettersom det ikke er funn direkte på motstand, vil vi argumentere for at disse tiltakene er iverksatt for å forhindre at motstand oppstår, og dermed har en preventiv effekt.

Det første tiltaket fra teorien er å gå ut med saklig informasjon tidlig og å la medarbeidere medvirke i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Informantene har delte meninger om hvorvidt bedriften har klart dette. Det fremkommer at det er ulike behov hos den enkelte informant til hvor mye involvering som er nødvendig og ønskelig. En av informantene forteller i intervjuet *“jeg har blitt hørt. Men jeg er og en person som roper litt høyt”*. Denne informanten forteller om et ønske om å bli koblet på, og føle seg inkludert i beslutninger som angår vedkommendes rolle. En annen informant forteller *“jeg ble hørt. Men jeg sier ifra på egenhånd”*. En tredje informant forteller *“jeg hadde fått mer informasjon hvis jeg hadde vært interessert. Hadde jeg stilt spørsmål, hadde jeg fått svar”*. Dette tyder på at informantene med det største behovet for informasjon og medvirkning i størst grad har fått det, og selv tatt ansvar for å si ifra og bli hørt. Det er stort sett en felles enighet blant alle informantene om at det har foreligget stor grad av medvirkning, og at dette har vært et fokus i alle ledd. Funnene taler for at bedriften har lyktes med medvirkning som tiltak for å hindre/håndtere motstand (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382).

Videre finner vi interessante forskjeller i informasjon og medvirkning mellom den ikke-planlagte endringen knyttet til koronapandemien og den planlagte strukturendringen i høst. To informanter forteller at det er lukkede prosesser og noe "top-down"-styring i den planlagte endringen høsten 2020, og da lite informasjon og ingen medvirkning. Her oppfattes det som at bedriften ikke har lyktes i å gi tilstrekkelig informasjon og medvirkning for å hindre/håndtere motstand. Dette kan potensielt føre til motstand mot endringene. Oppfattelsen av lite informasjon i den planlagte endringen underbygges av at flertallet av informantene ikke kjenner til den bakenforliggende årsaken. Andre forteller at informasjon om årsak til endringen er helt greit å ikke vite, og at *"Toppene bestemmer. Til syvende og sist - ikke alle virksomheter som trenger å være demokrati"*, eller *"når det er snakk om det, så holder jeg meg litt tilbake - jeg er ny, fokuserer på mine arbeidsoppgaver"*.

For å sammenstille informasjon og medvirkning i den ikke-planlagte og den planlagte endringen det siste året ser vi at det har vært et større informasjonsbehov og gitt mest informasjon rundt endringene knyttet til koronapandemien. De ansatte forteller at de oppfatter at det er gitt vesentlig mindre informasjon og medvirkning i den planlagte endringsprosessen i høst. Hvorvidt det foreligger nok informasjon tidlig - er det dermed litt ulike meninger om, knyttet til hvilke endringer det er snakk om. I tillegg har informantene et ulikt individuelt og situasjonelt informasjonsbehov. Vi kan ikke konkludere med at dette verken har eller ikke har ført til motstand mot endringene. Dette fordi det ikke er noen informanter som oppgir å være motstander av endringene, selv om de mener det foreligger lite informasjon og medvirkning i den planlagte endringen. Dette ville likevel kunne være til motstand, ifølge teorien.

Størst enighet er det likevel om at det har vært mest tiltak for medvirkning og informasjon i endringene knyttet til endringene i koronapandemien. Dette kan virke noe overraskende ettersom koronapandemien kom brått på, med lite tid til planlegging - fremfor den planlagte endringen. Syv informanter uttrykker at de har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene, noe de trekker frem som positivt. De forteller at det har vært åpne allmøter, felles strategi-dager for alle og terskelen for å si ifra er lav. Høy grad av denne type

medvirkning kan ses i sammenheng med den lave motstanden til endringene i bedriften. Basert på dette vil det være viktig for bedriften å ta med seg disse positive tilbakemeldingene fra de ansatte på den ikke-planlagte endringen. Disse erfaringene kan benyttes til å møte de ansatte på samme måte i fremtidig arbeid med endringsledelse, når det kommer til informasjon og medvirkning. Dette kan være med på å forhindre eller håndtere motstand, samt bidra til å skape endringsvilje i fremtidige endringsprosesser.

Det andre tiltaket teorien identifiserer for å håndtere motstand omhandler tilstedeværelse på arbeidsplassen, og utvikling av relasjoner og tillit (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Hjemmekontor har, som følge av endringene knyttet til koronapandemien, gjort dette utfordrende da ingen får møtes fysisk på kontoret. Dette påvirker både mulighet for tilstedeværelse, samt utvikling av relasjoner og tillit. I tillegg er flere av informantene ansatt i løpet av korona året. De har dermed måttet bygge relasjoner og tillit, og gjennomført hele onboarding-prosessen digitalt. Dette kan bidra til at dette tiltaket for motstand ikke foreligger, og at dette kan være årsak til motstand. Lederne har sett denne utfordringen, og vi vil redegjøre for iverksatte tiltak fra lederne. Disse er implementert for å forsøke å ivareta relasjonene til tross for mangel på tilstedeværelse i koronapandemien. Etter pandemien vil tilstedeværelse for ansatte og ledere fortsatt være viktig, men kanskje fokuset på arbeidsplassen har vært mindre. Da handler det om å legge til rette for relasjon og tillit, også uten fysisk tilstedeværelse.

En leder trekker frem at de har forsøkt å opprettholde skiftordninger som gjør at medarbeiderne får komme på kontoret en dag i uken. Dette er med på å sikre en viss tilstedeværelse. Til tross for utfordrende omstendigheter forteller en nyansatt at *“jeg mangler ingenting fra leder”*. Lederne forteller at de har gjort seg tilgjengelig per telefon og mail, og forsøkt å ha en lav terskel for å ta kontakt. Dette bekrefter to informanter at de opplever. Noen har møtt kollegaer og leder på tur i parken og hatt oppfølgingsmøter. Ingen informanter trekker frem mangel på relasjon og tillit som konsekvens av mindre tilstedeværelse på kontoret. Funnene tyder på at en viss relasjon og tillit er etablert til tross for mindre fysisk tilstedeværelse, og at lederne har satt inn tiltak for å tilrettelegge for nettopp dette. De ansatte anerkjenner disse tiltakene. Funnene fra de ansatte viser at

tiltakene fra lederne har fungert, og vi har ingen funn som tilsier at noen ansatte føler de mangler noe av leder på bakgrunn av fysisk tilstedeværelse. Dermed kan vi se disse tiltakene som suksessfulle for å håndtere/forhindrer motstand.

Det tredje tiltaket handler om at prosedural rettferdighet ved gjennomføring av tiltak fremmer oppslutning rundt endringene og håndterer motstand (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). Dette innebærer en tro på at systemene og resultatet som fremkommer av endringen er rettferdig. Vi har ikke direkte data som sier noe om informantene opplever prosedural rettferdighet i endringsprosessene. Det vi har, er derimot informasjon om at lederne har forsøkt å legge til rette for medvirkning for de ansatte. Dette kan tenkes å bidra til opplevd prosedural rettferdighet. Lederne forteller at de har iverksatt reflekterende team, hatt strategidager, statusmøter med ansatt og leder, avdelingsmøter, og har samarbeidsmøter på tvers av avdelinger. En informant forteller at disse tiltakene skaper god forståelse, samhold og trygghet. To informanter bekrefter denne positive holdningen til tiltakene. Dette kan tyde på en opplevelse av prosedural rettferdighet, nettopp gjennom forståelse, samarbeid og samhold. Når denne rettferdigheten foreligger, fremmer dette oppslutning rundt endringene og håndterer/forhindrer motstand. Tidligere har vi presentert at det har vært lite motstand i løpet av det siste året, noe som kan tyde på at flertallet har opplevd prosedural rettferdighet.

Det fjerde tiltaket for å håndtere motstand omhandler relasjon mellom medarbeider og endringsagenter. Her er det viktig å møte behov og forventninger, og kommunisere at det foreligger en felles interesse for at endringene skal bli en suksess (Jacobsen og Thorsvik 2020, 382). En leder forteller at det har vært fokus på leder-medarbeider-relasjon det siste året. Lederen fikk gode tilbakemeldinger i en medarbeiderundersøkelse høsten 2020 fra sine medarbeidere i omtalen om deres relasjon. Dette reflekteres også når vi snakker med medarbeiderne som rapporterer til denne lederen. En nyere ansatt forteller at vedkommende har etterspurt tilbakemeldinger fra leder på arbeidet og fått det. Ingen informanter nevner at de mangler noe fra leder, og ingen har noe å utsette på innsatsen fra leder i endringsprosessene det siste året. Lederne trekker frem at de har lagt fokus på lav terskel for å ta kontakt. Dette nevner tre informanter i sin beskrivelse av leder. Under

koronapandemien trekker en informant frem at lederne har vært flinke til å signalisere fellesskapet i endringene, hvor for eksempel det ble sendt en mail med noe som at *“vi forstår at dette er en vanskelig tid. Vi skal klare dette sammen”*. Det kan dermed se ut som ledere og ansatte har opprettholdt og bygget en god relasjon, i tillegg til å skape fellesskap rundt endringene.

Basert på våre funn kan vi konkludere med at ingen informanter selv oppgir å ha hatt motstand mot endringene i bedriften det siste året, men at det likevel blir pekt på en tendens til motstand hos andre. Vi har funn som viser til at alle tre årsakene til motstand foreligger i bedriften; nyinvesteringer, brudd på psykologisk kontrakt og brudd på sosiale bånd. Det ser likevel ut til at disse ikke har utviklet seg til motstand. Det kan skyldes at iverksatte tiltak mot motstand har fungert preventivt. Tiltakene anerkjennes av de ansatte. De ansatte gir gode tilbakemeldinger på håndteringen av endringene knyttet til koronapandemien, mer enn den planlagte strukturendringen. Det kan tyde på at av tiltakene og erfaringene fra endringene knyttet til korona bør overføres til videre arbeid med planlagte endringsprosesser i fremtiden.

Endringsledelse

Funn om ledelse og ledelsens håndtering av endringene det siste året har blitt presentert fortløpende i denne delen. Likevel vil vi avslutningsvis presentere de funnene vi ser interessante som ikke har blitt berørt av tidligere deler.

Vi stilte alle informantene spørsmål om hvordan de syns ledelsen har håndtert endringene det siste året. Alle er enige om at de har håndtert det på en god måte. Her kan ulike informanter henvise til ulik ledelse - ikke alle snakker om ledelsen i bedriften (direktør). De fleste informantene snakker om sin nærmeste leder. Begreper som trekkes frem av ulike informanter er medmenneskelig-, relasjonsbasert- og tillitsbasert ledelse. Ledelsen beskrives også som løsningsorienterte, tilgjengelige, tilretteleggende og at de har skapt lav terskel for å ta kontakt. Ledelsen er ifølge informantene ikke kontrollerende - selv i en tid med mindre mulighet for normal kontroll ved hjemmekontor-situasjonen. Ledelsen trykker og informerer sine ansatte. Teorien trekker frem synlighet, tilgjengelighet og tillit som viktige faktorer for

å håndtere en krise på en god måte (Bjelland og Nakstad 2018, 88-92). Vi ser at disse faktorene er tilfredsstilt da dette trekkes frem av informantene, og vi kan derfor anta at håndteringen av krisen har blitt gjennomført på en god måte.

Samtidig ser vi at funnene over beskriver lederstil O og Lewins OU-tradisjon på en god måte, ved både ivaretagelse av medarbeidere og støttende adferd (Jacobsen og Thorsvik 2020, 390-392). Selv om krisen ser ut til å være håndtert på en god måte, tilsier endringsteorien at en kombinasjon av lederstil E og O skaper vellykkede endringer. Vi kan derfor anta at ved å benytte seg av lederstil E i tillegg kunne gjort endringene mer vellykket - selv om de ansatte i dag sier at krisen er håndtert på en god måte (Jacobsen 2012, 209-210).

Likevel ser vi en viss uenighet i informantenes svar, både internt i svarene til samme informant og fra person til person. En informant uttrykker at *“ledelsen ivaretar ikke den enkelte og det er behov for tettere oppfølging”*. Dette motsier begrepet medmenneskelig ledelse som er brukt over. En annen informant forteller at *“ledelsen er ikke fleksible rundt situasjonen med hjemmekontor”*. Her henviser informanten til lite tilrettelegging av hjemmekontor fra ledelsens side. I tillegg til disse utsagnene har vi vært inne på mange andre ting som kan si noe om håndteringen av det siste året, som lite informasjon og manglende medvirkning. Det er likevel ingen informanter som utelukkende uttrykker misnøye rundt ledelsens håndtering - alle sier noe om hvor bra ledelsen har gjort det. Vi kan derfor konkludere med at ledelsen har håndtert det siste året på en god måte, med enkelte unntak.

Vurdering

Vi vil gjøre oppmerksom på at vi er klar over at faktorene som påvirker endringsvilje i stor grad avhenger av hverandre. Det kan fremstå som at disse er presentert som isolerte faktorer, men de påvirker hverandre mye og i sum påvirker de endringsvilje. Eksempelvis påvirker både kommunikasjon og medvirkning hvorvidt det skapes forståelse og aksept for endringene. I tillegg er motivasjon og motstand motstridende faktorer, hvor de ikke vil finne sted sammen med hverandre. Motstand kan også stå til hinder for de andre faktorene og dermed også endringsvilje. Samtidig vil ikke motstand oppstå dersom de andre faktorene - som medvirkning, kommunikasjon og autonomi er håndtert på en tilfredsstillende måte.

Med det sagt vil vi nå presentere konklusjonen for oppgaven gjennom de ulike faktorene som påvirker endringsvilje, og sammenstille et svar på problemstillingen avslutningsvis. Svaret presenterer kun det lederne har gjort for å fremme endringsvilje hos de ansatte, selv om vi har funn som svekker endringsviljen.

Konklusjon

I konklusjonen skal vi på best mulig måte besvare vår problemstilling:

“På hvilke måter bidro ledere til å fremme endringsvilje hos de ansatte under koronakrisen?”

Vår konklusjon er basert på de kvalitative intervjuene som er gjennomført med påfølgende analyse og diskusjon. Vi vil, basert på dette, redegjøre for vår forståelse av situasjonen i bedriften. For å gjøre dette vil vi bruke faktorer som påvirker endringsvilje (forståelse og aksept, medvirkning, autonomi, kommunikasjon, motivasjon og motstand) som vi har benyttet oss av gjennomgående i oppgaven. Dette i lys av de to endringene (endringer knyttet til koronapandemien og den planlagte endringen i bedriften) bedriften har vært gjennom det siste året.

For å konkludere faktoren forståelse og aksept ser vi at det i endringene knyttet til koronapandemien er skapt forståelse og aksept, men da av konteksten av krisen i samfunnet. Ledelsen i bedriften iverksatte ikke konkrete tiltak for å skape dette. Videre ser vi i den planlagte endringen at lav interesse og lite informasjon hos veilederne, førte til liten forståelse, men ingen mening om aksept. Likevel er det både forståelse og aksept hos noen. Avdelingslederne og stab fikk god informasjon som førte til god forståelse for endringen, men liten involvering førte til mangelfull aksept. Vi ser at informantene trenger god informasjon og involvering fra lederne for å få forståelse og aksept, som igjen påvirker endringsvilje. Vi kan derfor anta at dette har påvirket endringsviljen hos informantene. I disse to endringsprosessene er det noe mangel på skapt forståelse og aksept, noe lederne bør fokusere på for å fremme endringsvilje.

Om medvirkning kan vi konkludere med at syv av åtte informanter sier det foreligger medvirkning i endringene knyttet til korona. Lederne tilrettelegger for medvirkning gjennom ulike tiltak som: møter, oppfølgingsamtaler og strategidager. I tillegg er det i stor grad enighet blant de ansatte om at det er lav terskel for å ta kontakt med leder. Den flate organisasjonsstrukturen kan ha bidratt til den lave terskelen og muligheten for medvirkning i bedriften. I den planlagte endringen foreligger det liten grad av medvirkning, hvor informantene har hatt ulike behov. Her trekkes mangel på informasjon og involvering frem.

Mangel på medvirkning kan ha påvirket endringsviljen negativt og det er lite engasjement blant informantene rundt endringen. I koronaendringene har medvirkning vært i fokus, noe som har påvirket positivt i sammenheng med andre faktorer for endringsvilje - og ført til et ønske og engasjement til å bidra.

Vi kan konkludere med at ansatte i stor grad har opplevd autonomi i sin arbeidshverdag under koronapandemien, noe vi kan anta påvirker endringsviljen positivt. De ansatte omtaler sine ledere med kjennetegn som minner om lederstil O. Med eierskap og selvbestemmelse er denne stilen et godt utgangspunkt for å legge til rette for autonomi, fra leders side. Vi kan se at bruken av denne lederstilen i stor grad har påvirket de ansattes opplevde autonomi, som igjen kan fremme deres endringsvilje.

Når det gjelder kommunikasjon i koronapandemien har lederne forsøkt å kommunisere nok, da for lite informasjon kan føre til endringstrøtthet. Samtidig har de forsøkt å ikke kommunisere for mye som kan føre til informasjonsoverbelastning. Likevel har det blitt benyttet mange kanaler, det har vært noe dobbeltkommunikasjon og informantene trekker frem informasjonssystemet som uryddig. Lederne har fokusert på ansikt-til-ansikt kommunikasjon via skjerm og sørget for at alle fikk informasjonen samtidig, noe som kan påvirke endringsviljen positivt. I den planlagte endringen har lederne kommunisert lite, samtidig har det vært liten interesse for det. En balanse i både mengde og bruk av kanaler er vesentlig for å nå ut til de ansatte på en god måte. Vi ser at det er delte meninger om hvorvidt ledelsen har kommunisert godt. Vi ser at for lite informasjon kan være negativt og for mye informasjon kan være negativt. Begge disse eksemplene kan påvirke de ansattes motivasjon og dermed påvirke endringsviljen negativt, dersom det ikke finnes en balanse mellom disse.

For å konkludere faktoren motivasjon ser vi at koronapandemien har slitt på motivasjonen. Samtidig ser vi at både mangel på tilfredsstilte sikkerhets- og sosiale behov har motivert den enkelte. Opplevd autonomi er uttrykt som et verktøy ledere kan benytte seg av for å legge til rette for at indre motivasjon kan oppstå. Tidligere har vi konkludert med at de ansatte i stor grad opplever autonomi, som gjør at vi kan anta at indre motivasjon kan oppstå hos

informantene i bedriften. Både motivasjon og indre motivasjon kan påvirke endringsviljen positivt, og vi kan si at de ansatte har vært motivert for endringer under koronapandemien. Vi ser også at ledernes fokus på medvirkning har påvirket motivasjonen positivt og dermed også endringsviljen til de ansatte.

Basert på våre funn om motstand kan vi konkludere med at ingen informanter selv oppgir å ha hatt motstand mot endringene det siste året. For å forklare dette har vi identifisert tiltak mot motstand, som vi argumenterer for at har hatt en preventiv effekt. Lederne har skapt en lav terskel for å ta kontakt, slik at informantene får en følelse av tilstedeværelse til tross for at den mangler fysisk. Lederne har videre forsøkt å opprettholde en god relasjon med medarbeiderne gjennom avstandsledelse og nyansatte oppgir at de ikke mangler noe fra leder. I tillegg har lederne gjennom endringsprosessen stort sett skapt en følelse av rettferdighet. Disse tiltakene har hatt en positiv effekt, i den form av at de har forhindrede at motstand oppstår rundt koronaendringene. Dette spiller igjen positivt inn på endringsvilje. I den planlagte endringen ser vi derimot at lite involvering og lite informasjon har ført til tendenser til motstand, som kan antas å svekke endringsviljen.

Svar på problemstillingen

“På hvilke måter bidro ledere til å fremme endringsvilje hos de ansatte under koronakrisen?”

Ved å se på det lederne har gjort knyttet til de ulike faktorene som påvirker endringsvilje, kan vi svare på problemstillingen. Konkret så har lederne lagt til rette for medvirkning ved at de har sørget for lav terskel for å ta kontakt og sørget for mange møtepunkter for å kunne si ifra. Lederne har ikke kontrollert eller detaljstyrt, som har ført til opplevd autonomi. Det har blitt gitt god informasjon og de har lagt til rette for at de ansatte har tilgang til informasjon om de måtte ønske det. Lederne har også til dels fasilitert for sosiale arenaer som kan tilfredsstille sosiale behov, som igjen påvirker motivasjonen og endringsviljen til de ansatte. Vi har også sett at lederne har forhindrede motstand gjennom å opprettholde gode relasjoner og ved tilstedeværelse, selv om ingen har møttes fysisk. Ved rettferdige prosesser har de også motvirket at motstand kan oppstå. **Alle disse tiltakene har bidratt til å fremme endringsvilje hos de ansatte under koronakrisen.**

Kritikk til egen oppgave

I løpet av skriveprosessen har vi bemerket oss aspekter ved oppgaven som kunne vært gjort annerledes. Disse vil vi trekke frem her, for å vise at vi er klar over mulige svakheter ved oppgaven. Noen svakheter er allerede trukket frem i metodedel og redegjort for underveis.

Først og fremst vil vi trekke frem en mulig svakhet ved utvalget vårt. Vi endte opp med åtte informanter, hvorav tre er nyansatt. Disse kom inn i bedriften i etterkant/under begge endringene i bedriften. Dette gjorde at sammenlignings-perspektivet mellom de to endringene ikke ble helt slik vi i utgangspunktet hadde tenkt. Likevel ser vi at nyansatte kan komme med verdifulle inntrykk av hvordan det har opplevdes å komme inn i bedriften og bli påvirket av endringene til tross for at de ikke var i bildet når endringene kom.

En annen svakhet knyttet til sammenlignings-perspektivet er at funnene i stor grad sentrerte seg rundt endringene knyttet til koronapandemien i noen deler, og den planlagte i andre deler. Det er dermed en skjevhet i funn, hvor det er større vekt totalt sett på den ene fremfor den andre endringen. Vi har likevel gjort det slik vi ser det hensiktsmessig ut fra funn og teori, og mener vi har løst det på en god måte.

En siste mulig svakhet vi vil trekke frem er at vi benyttet oss av en semistrukturert mal for intervjuene. Dette gjorde at vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis for å grave og skape flyt i samtalen. Det kan ha ført til at respondentene ble ledet og ga oss svar de trodde vi ønsket. Dette kan ha blitt fremhevet av at en av oss har kjennskap til noen av informantene fra tidligere praksisperiode. Vi sørget som nevnt i metodedel for at kjente informanter ikke skulle intervjues av denne. Likevel mener vi dette kan være en styrke ved å gi informantene en trygghet gjennom noe kjent. Dette kan gjøre det enklere å være ærlig og stole på at anonymitet og etiske perspektiv blir ivaretatt.

Litteraturliste

- Bjelland, Bjørn, og Espen Rostrup Nakstad. 2018. *Beredskap, Kriseledelse Og Praktisk Skadestedsarbeid En Lærebok for Helse- Og Beredskapspersonell På Strategisk, Operasjonelt Og Taktisk Nivå*. Gyldendal.
- By, Rune Tondem. 2005. «Organisational Change Management: A Critical Review.» *Journal of Change Management*, Desember: 369–380.
- Engblad, Erik Bjørnstad. 2020. *Koronakrisen viser at rask endring er mulig*. 31 Mars.
- Forkehelseinstituttet. 2021. *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. 11 Februar. Funnet Mai 15, 2021. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>.
- Gangdal, Jon, og Gunnar Angeltveit. 2014. *Krise; forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Fabokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silskoset. 2017. *Metode og Dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Exel og SPSS*. Cappelen Damm .
- Hennestad, Bjørn W. 2002. «Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer.» *MAGMA*, Mars.
- Hennestad, Bjørn, Øivind Revang, og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Dag Thorsvik. 2020. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johansen, Olav, og Helene Sætersdal. 2018. *HR og Personalledelse*. Fagbokforlaget.
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

- Kotter, John P. 1995. «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.» *Harvard Business Review*, Mai-Juni.
- Lewin, Kurt. 1947. «Frontiers in group dynamics- concept, method and reality in social science; social equilibria and social change.» *Human Relations*, 1 Juni: 5-41.
- Malterud, K. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Meyer, Christine B., og Inger G. Stensaker. 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Neergard, Kristine. 2020. *Hjemmekontor og digitale løsninger*. Fafo.
- Nerdrum, Axel H., og Aleksander Berge. 2021. Store norske leksikon. 27 April. Funnet Mai 15, 2021. <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/artikler-og-publikasjoner/antall-dagpengemottakere-okte-med-255-prosent-i-2020>.
- Regjeringen.no. u.d. *Regjeringen.no*. Funnet Mai 15, 2021. <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>.
- Sander, Kjetil. 2020. *Estudie*. 5 Desember. Funnet April 3, 2021. <https://estudie.no/kotter-modell-endring/>.
- Schwebs, Ine. 2020. «Dagens perspektiv.» 20 Mai. Funnet April 10, 2021. <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2020/slik-tilrettelegger-du-for-den-digitale-kommunikasjonen>.
- Skas, Bjørnar. 2021. «EY.» *Blir annerledesåret 2020 et springbrett for endring i lederrollen?* 5 Februar. Funnet April 6, 2021. https://www.ey.com/no_no/consulting/blir-annerledesaret-2020-et-springbrett-for-endring-i-lederrolle.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Skyttermoen, Torgeir, og Anne- Live Vaagaasar. 2016. *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Stensaker, Inger. 2012. « Radikal endring og innovasjon.» *MAGMA* , Juli: 38-48.
- Stone, Florence M. 1997. *Ledelse for en ny tid*. Egmont hjemmet bokforlag.
- Tjernshaugen, Andreas, Halvard Hiis, Jan Fritjof Bernt, og Geir Sverre Braut. 2021.

Store norske leksikon. 15 April. Funnet April 6, 2021.

https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021.

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1: Mail til bedrift

Hei igjen! Her kommer mail som avtalt.

Vi har nå levert ny prosjektskisse og er godt i gang med prosessen, så her kommer litt oppdatert informasjon om prosjektet og hvordan vi ser for oss prosessen videre.

Vi gleder oss til å samarbeide med dere!

Problemstilling og forskningsspørsmål

På hvilke måter bidro lederne til å fremme endringsvilje hos de ansatte i bedrift X under koronakrisen, og hvilken nytte har de av erfaringene med disse endringene i sitt videre arbeid med endringsledelse?

1. Hvilke faktorer påvirker endringsvilje?
2. Hvilke lederstil er benyttet under koronakrisen i organisasjon X, og skapte denne endringsvilje hos de ansatte?
3. Hva gjør ledelsen i organisasjon X for å dra lærdom av erfaringene fra koronakrisen?

Oppstartsmøte

Vi ønsker gjerne en kort prat med en fra stab som har innsikt i hvilke endringer bedriften har hatt i koronakrisen, strategisk hva som har blitt jobbet med, og noen refleksjoner rundt gjennomføringen av endringsprosessene i koronakrisen. Vi ønsker å få en viss forståelse for det som har skjedd, slik at vi har et rammeverk før vi går videre med intervjuene. Dette kan være en samtale med HR, daglig leder eller andre som er involvert i slike prosesser. Ideelt for oss ønsker vi denne samtalen ganske snart, for å kunne gjennomføre best mulige intervjuer. *Kan dette passe en gang neste uke? Vi er fleksible med unntak av tirsdag. Vi ser for oss at praten varer rundt 45 minutter.*

Praktisk rundt gjennomføring av intervju

Det ideelle hadde vært å snakke med to avdelingsledere, to fra hver av deres avdeling (dvs 4 ansatte), og to fra stab (gjerne HR). Dette er mest ideelt for oss, men vi tilpasser selvfølgelig til hva som kan fungere best for dere. Vi ønsker å snakke med to eller flere avdelingsledere for å kunne ha ledelsesperspektivet i oppgaven. For å kunne si noe om hvordan ledelsen/ledelsen av endringsprosessene har blitt oppfattet, ønsker vi å snakke med noen

ansatte. For å få god innsikt i de overordnede prosessene som har vært pga korona og hvordan ledelsen i bedriften jobber strategisk med organisasjonsutvikling, ønsker vi å snakke med et par fra stab.

Vi ser for oss et intervju per teams med hver av informantene. Vi ønsker at hver enkelt setter av rundt 45 minutter til denne samtalen. Intervjuperioden er ønskelig at skal være fra uke 10 til uke 13.

Praktisk for å finne disse aktuelle informantene er det flere løsninger. Vi ønsker å opprettholde anonymitet så langt det lar seg gjøre. Dere kan sende oss en liste med aktuelle kandidater og vi trekker tilfeldig ut hvilke som blir kontaktet. Du kan plukke ut kandidatene og slik sett vite hvem som blir med i studien, men holder dette for dere selv. Vi ønsker selvfølgelig informanter som ønsker å være med på studien, så om de kan få mulighet til å melde interesse i forkant av at vi sender ut individuelle henvendelser, hadde det vært fint.

Vi ønsker at dere sender ut en mail til de som er/kan bli plukket ut, slik at de er informert om dette fra dere før vi tar kontakt med dem direkte. Vi legger ved et vedlegg med forslag til fellesmail og informasjonsskriv som dere kan bruke hvis dere vil. NB! I fellesmailen har vi lagt til rette for at dere kan si noe om hvorfor studien er relevant for deres bedrift. Fyll gjerne ut (røde XXX) før dere sender ut, eller ta det bort om dere ikke ser det som relevant å ta med.

Prosjektskisse og etikk/anonymitet

Vi har nå levert prosjektskisse 2 som tar for seg hvordan vi tenker å gjøre studien, se vedlegg. Se gjerne på avsnittene om metode og etikk/anonymitet for mer utdyping rundt disse temaene.

Oppsummert

- Vi ønsker at dere sender ut fellesmail til aktuelle informanter i forkant av vårt møte, se forslag i vedlegg
- Vi ønsker et oppstartsmøte med en av dere ila neste uke (uke 8) om mulig, eventuelt tidlig uken etter (uke 9)

- Vi ønsker en e-postliste av dere med aktuelle kandidater, slik at vi kan ta kontakt direkte - ønsker denne lista ila første uke i mars
- Vi ønsker et intervju med hver av informantene mellom uke 10 og uke 13

Gi oss gjerne tilbakemelding dersom dere har noen tanker eller innvendinger, vi er åpne for det. Ikke nøl med å stille spørsmål dersom noe skulle være uklart.

Vedlegg

- Forslag til fellesmail
- Informasjonsskriv til informanter
- Prosjektskisse 2

Mvh

NN og NN

Vedlegg 2: Mal for innledende samtale med bedrift

(gjennomført 1.mars 2021)

Intro

Hensikt med samtalen er å skape en felles forståelse for målet med undersøkelsen, og den øverste ledelsens perspektiv på hvordan de har håndtert det siste årets utfordringer.

Bedriften

- Introduksjon av selskapet, org.kart, din rolle
- Bedriften fra februar 2020 → nå (endringer, stemning, ny hverdag, prosess)

Oppgaven

- Hvor vi er i bachelorskrivingen? (skisse 2)
- På hvilke måte tror du vår undersøkelse om endringsprosessen dere har vært gjennom kan være nyttig for dere?
- Noen spesielle ting du ønsker at vi skal vektlegge, eller spesifikke spørsmål- send gjerne, vi vil den skal være nyttig for dere

“Intervju”

- Hvilke holdninger har ledelsen og de ansatte hatt til organisasjonsendringer tidligere? Har dette endret seg med koronapandemien, evt. hvordan?
 - Kultur
 - Prosess: Kan du beskrive endringer som har blitt gjennomført tidligere og sammenligne med denne siste endringsprosessen. Begrunne hvorfor det gikk som det gikk?

Veien videre

- Proessen videre: Vi sender e-post til ansatte når vi har fått kontaktinfo. Har fått en.
- Kontaktinfo til ulike informanter til oppgaven
- Etikk og anonymitet: sendt skriv. Tanker? Vi svarer gjerne på spm.
- Avklare hvem som gir hvilke informasjon osv.
 - Hva har dere sagt/sendt?

Vedlegg 3: Fellesmail til ansatte i bedrift

Hei!

Vi har inngått et samarbeid med to studenter som skal skrive bachelor i HR og personalledelse i vår. De er studenter på Høyskolen Kristiania og heter NN og NN. Den ene av oss var her i praksis i fjor vår og noen av dere har kanskje vært i kontakt med henne tidligere. De skal skrive bachelor om endringsvilje, med foreløpig problemstillingen:

“På hvilke måter bidro lederne til å fremme endringsvilje hos de ansatte i bedrift X under koronakrisen, og hvilken nytte har de av erfaringene med disse endringene i sitt videre arbeid med endringsledelse?”

For oss er denne studien nyttig fordi **XXX**. Vi setter derfor pris på og oppfordrer dere til å delta i studien.

De ønsker å intervju 5-10 medarbeidere og ledere hos oss. Intervjuene varer i rundt 45 minutter og skjer via Teams. De skal gjennomføres mellom uke 10 og 13. Ønsker du å bidra, send meg en mail med ledige tidspunkt for intervju. Studien vil være anonym så langt det lar seg gjøre, deltakelse er frivillig og personvern blir ivaretatt. For detaljer rundt dette, se vedlegg “informasjonsskriv til informanter”.

Vi vil sende mailadressen til de interesserte og eventuelt andre utvalgte til NN og NN og de vil ta kontakt med dere direkte for å avtale intervju.

De er tilgjengelig til å svare på spørsmål dersom det skulle være noe.

E-post: NN og NN

Vedlegg

Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 4: Forespørsel om samarbeid til oppgaven

Vil du bidra til bacheloroppgaven vår "*Endringsvilje under koronakrisen*"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vår bacheloroppgave, hvor formålet er å studere endringsvilje under koronakrisen og hvordan disse erfaringene kan bidra til videre endringsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å studere hvilke faktorer som påvirker endringsviljen under koronakrisen, og hvordan disse erfaringene kan brukes videre i strategisk arbeid med endringsledelse.

Problemstilling

På hvilke måter bidro lederne til å fremme endringsvilje hos de ansatte i bedrift X under koronakrisen, og hvilken nytte har de av erfaringene med disse endringene i sitt videre arbeid med endringsledelse?

Forskningsspørsmål

1. Hvilke faktorer påvirker endringsvilje?
2. Hvilke lederstil er benyttet under koronakrisen i organisasjon X, og skapte denne endringsvilje hos de ansatte?
3. Hva gjør ledelsen i organisasjon X for å dra lærdom av erfaringene fra koronakrisen?

Studien er en del av bacheloroppgaven til to studenter i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Ansvarlige for forskningsprosjektet er NN og NN. Oppgaven skrives i samarbeid med bedrift X.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har fått tillatelse til å sende ut individuelle henvendelser. Disse er tilfeldig utvalgt og deltakelse vil være anonymt så langt det lar seg gjøre.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, vil du bli kalt inn til et digitalt intervju. Det vil ta deg rundt 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan du som ansatt opplevde tiltakene som ble implementert under koronakrisen. Det vil ikke bli gjort opptak av intervjuet, men notert på data.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene som utfører prosjektet som har tilgang til informasjonen som blir gitt. Denne vil bli anonymisert før den blir sendt til sensor 1. Juni, og bedrift i etterkant. Det vil ikke innhentes personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.juni 2021. På dette tidspunktet vil også notatene bli slettet fra interne lagringssystemer.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler informasjonen du har oppgitt basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med oss.

Med vennlig hilsen

NN & NN

Samtykkeerklæring

Ditt samtykke innhentes skriftlig ved å respondere på denne henvendelsen. I intervju - settingen vil det også bli informert om dine rettigheter, og vi vil innhente muntlig samtykke hos hver enkelt deltaker.

Vedlegg 5: Intervjumal

Vi har brukt tre forskjellige intervjumaler, tilpasset informantgruppen. Vi har egen mal for ansatte i stab, egen mal for avdelingsledere og egen mal for veiledere. Vi legger ved malen for veiledere. De andre malene inneholder noen justeringer. Blant annet får stab og avdelingsledere andre spørsmål, som er mer vinklet mot egen ledelse. De ansatte får spørsmål knyttet til hvordan de har oppfattet nærmeste leder som hos de ansatte.

Intervjumal veiledere

Innledning

- Strukturen i intervjuet (faktorer som påvirker endringsvilje og organisasjonsutvikling)
- 45 min, en noterer
- Vi kommer inn på endringene knyttet til korona og de endringene knyttet til den planlagte endringsprosessen i august (strukturendring), og fokuset er på hvordan du har opplevd dette
- Etikk, anonymitet og samtykke

Bakgrunn

- Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Endringsvilje radikal endring (korona)

- Ledelse
 - Hvordan syns du lederne har håndtert korona-situasjonen?
- Holdning/motivasjon/motstand
 - Hvordan møtte du endringene knyttet til korona i forbindelse med ditt arbeid?
 - Opplever du at det er en felles forståelse og aksept i bedriften for at endringene er nødvendig, og hva har lederne gjort for å oppnå dette?
 - Hvordan har korona påvirket din motivasjon til endringene i forbindelse med ditt arbeid?
 - Hvordan har lederen motivert deg for endringene knyttet til korona?
 - Har det vært motstand mot endringene knyttet til korona i bedriften?
- Medvirkning

- Hva har dine ledere gjort for å gi deg medvirkning i endringsprosessene?
 - Føler du deg sett og hørt?
- Autonomi
 - Hvordan har du opplevd dine ledere sin tillit til deg det siste året? (ansvar, oppfølging, kontroll, fjernledelse)
- Kommunikasjon
 - Hvordan og hva har lederne kommunisert i koronatiden?

Organisasjonsutvikling / -kultur (korona)

- Hvordan vil du beskrive organisasjonen i møte med endringene knyttet til korona?
- Hva har lederne gjort bra knyttet til endringene rundt korona?
- Hva skulle lederne gjort for å lykkes bedre med endringene knyttet til korona?

Endringsvilje planlagt endring (organisasjonsstruktur)

- Ledelse
 - Hvordan syns du lederne har håndtert den planlagte endringen?
 - Har lederne skapt felles forståelse og aksept i bedriften for at endringene er nødvendig?
- Motivasjon
 - Hvordan møter du endringer?
 - Hvordan er din motivasjon til endringsprosesser?
- Motstand
 - Har det vært motstand mot endringene knyttet til planlagte endringer i bedriften?
- Medvirkning
 - Hva har dine ledere gjort for å gi deg medvirkning i endringsprosessen?
- Kommunikasjon
 - Hvordan og hva har lederne kommunisert i den planlagte endringsprosessen?

Organisasjonsutvikling / -kultur planlagt endring (organisasjonsstruktur)

- Hvordan vil du beskrive organisasjonen i møte med endringene knyttet til strukturendringen i august?
- Hva har lederne gjort bra knyttet til endringene til strukturendringen i august?
- Hva skulle lederne gjort for å lykkes bedre med endringene knyttet til strukturendringen i august?

Avslutning

- Problemstilling/tema/undertema
- Har du noe du vil tilføye/presisere?
- Vi kommer i juni og presenterer oppgaven

Vedlegg 6: Transkribert Intervju

Vedlagt ligger et eksempel på et transkribert intervju, her ved en avdelingsleder.

Intervju avdelingsleder

Innledning

- Strukturen i intervjuet (faktorer som påvirker endringsvilje og organisasjonsutvikling)
- 45 min, en noterer den andre stiller spørsmål
- Vi kommer inn på endringene knyttet til korona og endringene knyttet til den planlagte endringsprosessen i august (strukturendring), og fokuset er på hvordan du har opplevd dette
- Informer om etikk, anonymitet og vis til innhentet samtykke

Det er deg som leder vi er interessert i. Holder oss til bedriften, vi vet dere har mye med andre bedrifter å gjøre. Ønsker å se bort i fra dette.

Bakgrunn

Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Avdelingsleder siden oktober 2019, 10 veiledere i avdelingen. Alle har tilnærmet lik rolle. Avdelingsleder i hele perioden.

Endringsvilje radikal endring (korona)

Ledelse

Hvordan syns du selv som leder at du har håndtert korona-situasjonen?

Jeg var ganske fersk. Dette var min første lederstilling med personalansvar. Hadde vært leder et halvt år før dette skjedde. Jeg har fått testet meg i løpet av koronapandemien. Mitt fokus: i utgangspunktet har jeg tro på å ha gode relasjoner til mine ansatte. Gi tillitt, ha tillit til dem, lav terskel, både faglig og annet. Jeg vil være til stede og være tydelig. Jeg vil være der når de trenger det. Dette gjennom formelle møter, men også annet. Det er utfordrende når det er korona, og møtene er på teams. Det er ikke mange som hadde brukt det før. I starten hadde vi mange formelle møtepunkter. For å sikre - det var mye usikkerhet rundt jobben deres, og i

forhold til deltakere. Det var viktig med tett oppfølging i starten, vi hadde en halvtime om dagen. Det var ikke for å kontrollere, men for å støtte og diskutere ting.

Det har blitt en mer og mer vant situasjon. Det er viktig å legge til rette for kommunikasjon, det er naturlig en ensom jobb. Det blir enda mer ensomt på hjemmekontoret. Vi måtte gjøre noen justeringer, fordi det blir slitasje. Det kommer jeg tilbake til. Jobben er til tider utmattende psykisk, vi står i mange tunge prosesser.

Hvilke tiltak har dere gjort?

Målstreken blir flyttet hele veien. Måtte til slutt gjøre vurderinger med de ansatte og de fikk en time fri midt på dagen. Ingen får lov å kalle inn til møte den timen. Det har vært positive tilbakemeldinger på. Har opprettholdt at man kan komme en dag i uken på jobb, noen av deltakerne som trenger det for å gjøre praktiske ting.

Holdning/motivasjon/motstand

Hvordan møtte du som leder endringene knyttet til korona i forbindelse med ditt arbeid?

Det var ikke noe tid til å planlegge eller tenke, eller ta en pust i bakken og snakke med de andre lederne. I normal tilstand er det tid til å planlegge.

Synes du det har funket?

Vi hadde medarbeiderundersøkelse i høst- hvor vi så på relasjon til nærmeste leder og hvordan det er. Jeg har fått god score. Har klart å være til stede som jeg ønsket. Har og sett-økt følelse av at vi mangler samhandlings biten. Handlingsplan 2021.

Opplever du at du har oppnådd felles forståelse og aksept i din avdeling for at endringene er nødvendig, og hva har du gjort for å oppnå dette?

Ja veldig. Stor aldersspredning i avdelingen. Dette krever teknologisk kompetanse. Opplever jevnt over at alle har tatt utfordringene på strak arm.

Hvor mye tror du korona har påvirket den motivasjonen?

Nei sikkert ikke. Men bidrar til at man kjenner på håpløshet og sånt. Motivasjonen til deltakerne er også påvirket - som igjen gjør at vår jobb blir vanskeligere, vi må bære jobb - håpet for begge parter.

Hvordan har korona påvirket dine ansattes motivasjon til endringene i forbindelse med sitt arbeid? Hvor mye hjelp korona?

Hadde gått mye saktere om det ikke hadde vært korona. "dette må vi bare" det foreligger en felles forståelse. Ellers vil vi ikke kunne produsere noe. Vi hadde ingen andre alternativer. Funnet nye måter å jobbe på som funker- det skal ta med oss videre.

Hvordan har du motivert dine ansatte for endringene knyttet til korona?

Noe har gått av seg selv. "måtte bare" bruke nye verktøy. I lederteamet har det vært fokus på å være med å medvirke på beslutninger som tas. Særlig nå når det utarbeides nye planer for 2021. Fasilitere prosess - og de får være med. Håper det er med på å skape motivasjon å få være med på å bestemme. Justere måter å jobbe på, utvikle oss faglig. Medvirkning i koronaendringer er fokus hele veien. Vi har lagt til rette for at man skal føle seg trygg på å bruke verktøyene osv. Timen midt på dagen fri var et innspill fra de ansatte selv. Har snakket mye om det i avdelingen, hvordan løse arbeidshverdagen på best mulig måte.

Hvordan har du opplevd å lede på avstand?

Følte meg fersk fra før av. Utfordrende. Ikke erfaring å lede meg på, men har samhandlet godt med andre lederne. Lav terskel hjelper, og det opplever jeg at det er.

Har det vært motstand mot endringene knyttet til korona i din avdeling?

Det diskuteres alltid. Men når det kommer en sånn endring som hele landet må følge er det lettere som leder å lede seg på det. Hjemmekontor, hvordan man skal løse det, spørsmål, HMS. Har også verneombud osv. involvert.

Kommunikasjon

Hvordan og hva har du som leder kommunisert i koronatiden?

Møter halvtime hver dag. Jeg er lett tilgjengelig, kan ringes. Vi har brukt teams. Møtepunktene eller kommunisert skriftlig i teams. Mye rom for å kunne drøfte ting vi står i. Ikke bare enveiskommunikasjon fra min side.

Hvordan har du formidlet info om retningslinjer korona?

Muntlig ofte. Prøver å sikre at alle får samme info samtidig. Muntlig/skriftlig. Kommer an på. Lettere å informere i møte, da kan de stille spørsmål og jeg kan besvare det. Synes du kommunikasjon og info har fungert bra? Overordnet sett ja. Noen ganger har man følt at man har ventet på info. Ansatte har og ventet. Noen som føler at man aldri får informert nok.

Det vi fant ut var at vi trengte daglige møtepunkt i starten. Det var et behov i høst. Etter hvert fant vi ut at vi kunne kuttet ned. Behovet var ikke så stort når man hadde vent seg til den nye situasjonen. Da endret vi til et møtepunkt fast i tillegg til avdelingsmøte. Forsøkt med litt sosialt utenom. Vi har hatt quiz, som ble etterspurt. Det er frivillig, og det var bra oppmøte.

Organisasjonsutvikling / -kultur (korona)

Hvordan vil du beskrive din avdeling i møte med endringene knyttet til korona?

Endringsvillig vil jeg si. Kanskje fått vist det gjennom erfaringen fra året. Klarer å se hensikten bak endringen, at de aksepterer. Villig til å endre. Gi rom for å diskutere. Lov å si ifra.

Hva har du som leder gjort bra knyttet til endringene rundt korona?

Klart å være ganske tett på. Synlig. Tilgjengelig. Det har vært viktig.

Hva kunne du som leder gjort for å lykkes bedre med endringene knyttet til korona?

Har ikke evaluert perioden enda. Skal nok kanskje det på en ny medarbeiderundersøkelse, stille spørsmål om dette. Spennende å se på konstruktiv tilbakemelding. Kunne nok vært enda tydeligere.

Endringsvilje planlagt endring (organisasjonsstruktur)

Ledelse

Hvordan syns du at ledelsen har håndtert strukturendringen?

Ikke praktisk betydning. Men betydning for om vi får godkjent avtalen med samarbeidspartner. Livsgrunnlaget vårt. Hvis ikke man får strukturendringen godkjent- så mister vi avtalen vi har. Jeg har fått god informasjon. De har vært flink til å trygge de ansatte for at det skal vi få til. Vi har månedsmøter, som er brukt til å informere om status. Tror ikke de ansatte har gått å vært skikkelig bekymret for å miste jobben.

Hvordan syns du selv som leder at du har håndtert strukturendringen?

Har prøvd å svare på spørsmål fra de ansatte.

Hva har du følt at du som leder har gjort?

Informasjon har gått fra direktør i allmøter, med 30 personer til stede. Her er det rom for å stille spørsmål direkte der for å få svar. Ikke vært stort behov for å diskutere. Alltid rom. Noen ganger jeg som informere- tror de ansatte opplever det. Noen har mer informasjon, for eksempel styre. I en sånn rolle er det viktig å være ærlig om hva som skjer.

Skjerme de ansatte? Bevisst?

Ikke skape unødvendig bekymring. Kan skape mye stress og påvirke arbeidshverdagen mye. Info er essensielt. Har tidligere erfart at endring ikke er godt nok informert og at de ikke skjønnte hva som skjedde. Sett hva det kan gjøre med de ansatte, de ble likegyldig til endring. Endringstrøtthet!! Det er skummelt. Da blir man likegyldig til jobben sin. Nesten bedre med motstand, det kan man jobbe med. Endringstrøtthet- de som har jobbet her lenge har opplevd mye endring. Jeg er imponert over hvordan de har taklet det, spesielt de som har vært her lenge. Vi er avhengig av at de ansatte skjønner at endring er nødvendig- ikke helt selvstyrt-samarbeidsbedrift osv. Noen er nok litt endringstrøtt. Også naturlig.

Hva gjør det med avdelingen din? noen kjempeivrig ? hva betyr det?

Snakke om det. Diskutere.

Har ledelsen skapt felles forståelse og aksept i avdelingen din/deg som leder for at endringene er nødvendig?

Ja. skjer mye raskt. Det vil de ansatte oppleve. men opplever at vi er bevisst. Gir så god informasjon så tidlig som mulig og gir mulighet til å være med. Bransje der man og skal tenke innovasjon. Involvere de ansatte her også.

-Er alle i avd. kjent med nødvendigheten av den strukturendringen?

Alle har skjønt det. Vet hva du snakker om når du nevner det. Tror og de har skjønt at det er nødvendig. Men ikke sikkert de har satt seg nøye inn i.

Motstand**Har det vært motstand mot endringene knyttet til planlagte endringer i avdelingen din?**

Ikke hos meg i allefall. Kunne jo vært om man hadde blitt mer påvirket.

Medvirkning**Opplever du at dine ansatte har medvirket i endringsprosessen?****Hva har du som leder gjort for å gi dine medarbeidere medvirkning i endringsprosessen?****Kommunikasjon****Hvordan og hva har du som leder kommunisert i den planlagte endringsprosessen?****Organisasjonsutvikling / -kultur planlagt endring (organisasjonsstruktur)****Hvordan vil du beskrive avdelingen din i møte med endringene knyttet til strukturendringen i august?****Hva har ledelsen gjort bra knyttet til endringene til strukturendringen i august?**

Direktør har vært flink til å involvere oss avdelingsledere. Veldig mye info. Vært flink å informere de ansatte. og ikke uroe unødige. Vært litt ute av bedriftens kontroll også, ettersom andre skal godkjenne det.

Hva skulle ledelsen gjort for å lykkes bedre med endringene knyttet til strukturendringen i august?

Vanskelig å si. Det blir aldri nok info. Vet ikke egentlig.

Avslutning**Hvordan kan bedriften ta med seg erfaringene fra korona-året i sitt videre arbeid med endringsledelse? (både planlagt og korona-endringer)**

Sett den faktiske endringskapasiteten til de ansatte!!! Vi har stor kapasitet til å endre oss når det er nødvendig. Ta med oss nye måter å jobbe på! Vil ikke reversere til slik det var før. Du har fått sett litt hva som bor i de ansatte. Jeg er veldig imponert over at de har stått i det så lenge- uten sluttdato.

For deg som leder når du skal lede endringsprosesser senere, hva gjør det ?

Vi vil nok aldri oppleve en slik endring igjen. Vet at de kan takle store endringer. Viktig å ta det med seg videre. Tror ikke man kan gjøre sånne endringer uten gode prosesser en annen gang. Det tror jeg ikke er mulig. Dette har vært helt spesielt.

Tror du de ansatte er mer endringsvillige senere etter korona året?

Vet ikke. Endringstrøtthet kan oppstå. Men vet vi får det til hvis vi må. Må ikke undervurdere de gode prosessene. Ikke sikker på effekten.

Er dere gode på endringsprosesser i bedriften?

Det vil jeg si. Ikke alltid man har god tid. Generelt si ja. Lært- krøsjkurs i endring. Sett at det er viktig med informasjon og medvirkning og tydelig ledelse når man skal gjøre endring i fremtiden.

Synes du ledelsen over deg har vært tydelig?

Ja.

Er du like tydelig?

Håper det.

- Problemstilling/tema/undertema
- Har du noe du vil tilføye/presisere?
- Vi kommer i juni og presenterer oppgaven

Ønsker du å få tilsendt transkriberingen fra intervjuet for godkjenning?

Nei det trenger jeg ikke.

Vedlegg 7: Anbefalinger til bedriften

Vi vil basert på funnene våre i denne undersøkelsen komme med noen konkrete tips til bedriften - som en takk for deltakelse, og for egen og deres læring. Vi vil understreke hva som er gjort bra og gi noen tips til tiltak de kan iverksette for å lykkes bedre på noen tema senere. Vi håper dette vil kunne bidra til enda bedre endringsprosesser for bedriften. Vi skal presentere oppgaven for bedriften, og vil bruke denne delen for å kunne sette det vi har funnet ut av og lært i denne prosessen ut i praksis.

Direkte tilbakemeldinger fra informanter om hva bedriften bør ta med seg fra korona-året i videre arbeid med endringsledelse:

- Evaluering i etterkant av endringer, for å lære
- Fortsette fokuset på medvirkning
- Kontinuerlig jobbing med medvirkning og involvering
- En leder trekker frem "vi har sett den faktiske endringskapasiteten. Nå vet vi at de ansatte kan takle store endringer"
- Nye måter å jobbe på, og mulighetene teknologien gir i arbeidshverdagen
- Informasjon, medvirkning og tydelig ledelse har vi fått erfare viktigheten av
- Begrunne alle endringsprosessene, involvere, informere og skape dialog

Forståelse og aksept

- Vær bevisste på at forståelse og aksept for endringen må skapes hos alle i forkant, for å få gjennomført på en god måte
- Reaksjonsmønster påvirker forståelse og aksept, derfor er det viktig håndtere reaksjoner som kommer i forbindelse med endringer
- Informasjon og involvering kan gi forståelse og aksept

Medvirkning

- Fortsett med fokus på medvirkning som startet i høst, med lav terskel for å si ifra og ta kontakt, tillit og å involvere ansatte i endringsprosesser dersom de ønsker det
- Vær bevisste på at ansatte har ulike behov for å medvirke og for mange holder det å vite at man har mulighet til å bli involvert dersom man ønsker det

Autonomi

- Tillit til og ansvar for egen arbeidshverdag skaper selvbestemmelse og autonomi
- De ansatte setter pris på friheten hjemmekontoret har gitt. Forsøk å ivareta dette på andre måter når alle er tilbake på kontoret
- Ledere har ikke kontrollstyrt når de ansatte har vært på hjemmekontor. Ikke begynn å kontrollstyre når dere er tilbake på kontoret

Kommunikasjon

- Vurder systemet for skriftlig kommunikasjon. Bør det brukes færre kanaler? Hvilke bør brukes?
- Vær konsekvent med hva som kommuniseres i hvilke kanal.
- Iverksett tiltak slik at det kan gis umiddelbar respons på informasjon som kommer, også når det er skriftlig informasjon
- Vær åpen rundt informasjon, slik at de ansatte ikke oppfatter at det blir tilbakeholdt informasjon
- Lav terskel for å kunne etterspørre informasjon, slik at det ikke oppfattes som lukkede prosesser

Motivasjon

- Ledere bør tilstrebe å benytte seg av lederstil O, som fremmer de ansattes motivasjon
- Vær bevisst Maslows behovspyramide og hvordan den kan bidra til å skape motivasjon. Hva bør ledere bidra med og hva bør de ansatte selv ha fokus på?
- Autonomi kan føre til at indre motivasjon oppstår, sørg derfor for at tiltakene under autonomi blir iverksatt
- Informasjon og medvirkning vil kunne motivere de ansatte, sørg derfor for at disse tiltakene iverksettes

Motstand

- Fortsett å ha fokus på; informasjon, tilstedeværelse på arbeidsplassen, prosedural rettferdighet, og relasjon mellom leder og medarbeider. Dette vil kunne ha en preventiv effekt på motstand, og kan benyttes som tiltak for å håndtere motstand dersom det skulle oppstå