

MOP5101

Masteroppgave

«Hvilken av endringene?»

En casestudie av hvordan lede en organisatorisk endring



Master i Ledelse

Høgskolen Kristiania

Våren 2022

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania.

Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i en organisasjon som har gjennomført en organisatorisk endring. Den studerte virksomheten har gjennomgått en omstrukturering og nedbemanning påvirket av pandemi og hjemmekontor.

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *“Hvordan lede en organisatorisk endring?”*. Hvordan har omstruktureringen fungert, hvordan ivaretar man de ansatte gjennom usikkerhet og hvordan ledelsen kommuniserer, oppfølger og involverer de ansatte under endringen, er noen tema vi ønsker å belyse i denne studien. Hvordan kunnskapsdimensjonen forvaltes gjennom utvikling, deling, samt hvordan den utnyttes i løpet av endringen vil også være tema av interesse i denne oppgaven.

For å svare på vår problemstilling er det anvendt kvalitativ metode og case som forskningsdesign. Det er gjennomført tolv semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte i den studerte virksomheten. Da denne studien er basert på en enkelt case, vil den ha noe begrenset overføringsverdi til andre kontekster enn nettopp casen vi har studert. Vi håper uansett at oppgavens konklusjoner kan være overførbare til virksomheter som gjenkjenner seg i casen.

Studien peker på noen sentrale funn og implikasjoner organisasjonen kan ta med seg. Vi har sett viktigheten av et godt forankret formål og en samstemt ledergruppe når visjonen skal videreformidles for å skape en felles retning. Innføringen av desentralisert struktur må fasiliteres og gjøres konsekvent, da vi har sett at motsigende elementer i konfigurasjonen bidrar til usikkerhet hos de myndiggjorte medarbeidere. Vi har sett at medbestemmelse og involvering av medarbeidere er av stor betydning under endringsprosessen. Studien viser implisitt betydningen av uformelle arenaer for å skape mening om en endring.

Forord

Denne masteroppgaven vil være konklusjonen og det avsluttende verket på vår mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania Oslo. Vi ser tilbake på to begivenhetsrike år fylt med sultne medstudenter, interessante forelesninger og kompetente forelesere. Selv ikke en pandemi kunne hindre oss å danne et klassemiljø tuftet på samhold, positivitet og nysgjerrighet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en enormt lærerik prosess. Ikke bare har vi tilegnet oss verdifull kunnskap om endringsprosesser og hvordan lede dem, men også om oss selv som mennesker. Å balansere et forskningsprosjekt, jobbsøking, deltidsjobb og fritid har til tider vært utfordrende, men med et samarbeid bygget på kommunikasjon, ærlighet og tillit var det ikke umulig.

Vi ønsker å rette en stor takk til casebedriften, som velvillig delte sine opplevelser og erfaringer fra sin endringsprosess. Vi ønsker administrerendedirektør og co lykke til videre på veien!

Takk til vår veileder professor Cathrine Filstad som under denne studien har vært vår mentor og sparringspartner. Takk for alle veiledninger og tilbakemeldinger du har gitt oss underveis.

Vi er takknemlige!

Vi må også takke alle våre medstudenter som vi i løpet av de siste to årene har vært så heldige å bli kjent med. Vi ønsker dere lykke til videre i arbeidslivet og med videre studier. Til slutt må vi ikke glemme å takke hverandre for to år med godt samarbeid gjennom eksamensoppgaver, og nå avsluttende med mastergradsavhandling.

God lesing!

Oslo, 09.06.2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
1. Innledning	7
1.1 Problemstilling	8
1.2 Case	9
1.3 Oppgavens disposisjon	10
2. Litteraturgjennomgang	11
2.1 Ledelse.....	11
2.1.1 Transformasjonsledelse	11
2.2 Endring	12
2.2.1 Endringsledelse	13
2.2.2 Hvordan få til god endringsledelse.....	14
2.2.3 Motstand - hvordan håndtere dette?	17
2.2.4 Endring av struktur – bort fra hierarkiet?	19
2.3 Kunnskap.....	21
2.3.1 Balansere utnyttelse og utforskning av kunnskap i endringsprosesser	21
2.3.2 Taus og eksplisitt kunnskap	22
2.3.3 Kunnskapsutvikling	23
2.3.4 Kunnskapsdeling	25
3. Metode	29
3.1 Metodiske valg	29
3.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	29
3.1.2 Forskningsdesign.....	30
3.1.3 Metode.....	30
3.2 Gjennomføring av studien	31
3.2.1 Utnevnelse av case og informanter	31
3.2.2 Utforming av intervjuguide	32
3.2.3 Gjennomføre intervju	32
3.2.4 Behandling og analysering av data.....	33
3.3 Studiens kvalitet	36
3.3.1 Pålitelighet.....	36
3.3.2 Gyldighet	36

3.3.3 Overførbarhet	36
3.3.4 Etske betraktninger.....	37
4. Funn og diskusjon	38
F1 - Hvordan lede og implementere strukturelle og organisatoriske endringer.....	39
4.1.1 Ledergruppen.....	39
4.1.2 Nettverk som ny organisasjonsstruktur	40
4.1.3 Nedbemanning.....	44
F2 - Hvordan ledelsen og medarbeidere påvirker kunnskapsutvikling, deling og utnyttelse av kunnskap i en organisatorisk endring	46
4.2.1 Kunnskapsutnyttelse og kunnskapsdeling	46
4.2.2 Kunnskapsutvikling.....	50
5. Avslutning og implikasjoner.....	54
5.1 Konklusjon	54
5.2 Teoretisk implikasjoner	55
5.3 Praktiske implikasjoner	56
5.4 Studiens begrensninger.....	57
5.5 Forslag til videre forskning	57
6. Litteraturliste.....	59
Vedlegg	63
Vedlegg 1 - Samtykkeerklæring.....	63
Vedlegg 2 - Intervjuguide leder.....	64
Vedlegg 3 - Intervjuguide medarbeider.....	65
Vedlegg 4 – Godkjenning NSD.....	66

Figurliste

Figur 1 - Organisasjonskart CB	9
Figur 2 - Studiens disposisjon	10
Figur 3 - Organisatorisk endring og dypstruktur. Selvutviklet modell etter Karp (2014, 127)	12
Figur 4 - 8 steg for suksessfulle endringsprosesser. Selvutviklet etter Kotter (1995)	14
Figur 5 - Mellomleders fire roller som endringsagent. Selvutviklet etter Rydland (2017)	15
Figur 6 - Rammeverk for effektive ledergrupper. Selvutviklet etter Bang og Midelfart (2018)	17
Figur 7 - Reaksjoner som kan oppstå blant de ansatte. Selvutviklet etter Stensaker og Haueng (2019, 71).18	
Figur 8 - Strukturelle særtrekk ved konfigurasjoner. Selvutviklet etter Jacobsen og Thorsvik (2021, 102).19	
Figur 9 - Kunnskapsspiralen. Selvutviklet etter Nonaka og Takeuchi (1995)	24
Figur 10 - Strategier for kreative energifelt. Selvutviklet etter Johannessen, Olsen og Storkvik (2014).....	27
Figur 11 - Ordsky	33
Figur 12 - Kategorier	34
Figur 13 - Maxqda koding.....	34
Figur 14 – Sitater og fortolkning	35
Figur 15 - Hovedfunn	35

1. Innledning

Industrisamfunnet var preget av en større grad stabilitet og forutsigbarhet (Thon og Berg 2020). Det samme kan ikke sies om samfunnet i 2022. Postindustriell, informasjonssamfunn eller kunnskapssamfunn er alle termer for samfunnet vårt i dag og det preges av globalisering og intens konkurranse (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013). Kunnskapssamfunnet kjennetegnes av at selskaper blir mer fleksible og flytende gjennom desentraliserte organisasjonsstrukturer, og kunnskapen selskaper besitter får en større grad av vektleggelse og er mer tilstedeværende i førstelinjen (Johannessen 2020; McKenzie og Aitken 2012; Newell mfl. 2002).

Kunnskap har blitt en viktig strategisk ressurs for selskaper i kunnskapssamfunnet og kan være kilden til dens konkurransefortrinn. Dette poenget understrekes av Nonaka (1991): *“I en økonomi hvor det eneste sikre er usikkerhet, vil den eneste kilden til varig konkurransefortrinn være kunnskap. Vellykkede selskaper er de som konsekvent skaper ny kunnskap, sprer den i hele organisasjonen og anvender den raskt i nye teknologier og produkter”*. Newell mfl. (2002) hevder det derfor blir essensielt å identifisere, systematisere og implementere kunnskapsressursene i bedriften slik at kunnskapen kan bli anvendt til sitt fulle, samt beskyttet som en kilde for konkurransefortrinn. Problemet i vår tid er at denne prosessen har økt i kompleksitet da tradisjonelt arbeid gradvis er blitt byttet ut med det Peter Drucker (1999) kaller for kunnskapsarbeid.

Kunnskapsarbeid kjennetegnes av kreativitet og problemløsning. En forutsetning for dette er autonome arbeidsforhold hvor de kan initiere, planlegge, organisere og koordinere sitt eget arbeid. Kunnskapsarbeidere er innehavere av selskapets produksjonsmidler, nemlig kunnskapen de besitter. Ledelsen i organisasjonen besitter kanskje ikke den samme kompetansen som kunnskapsarbeideren. Dette betyr at ledelsen kanskje ikke skal prøve å kontrollere eller lede kunnskapsarbeid, men heller være en tilrettelegger for kunnskapsarbeideren (Newell mfl. 2002). Dette understreker også Hennestad og Revang (2017) *“Når kunnskap blir viktig som produksjonsfaktor, endrer mange betingelser for utforming og styring av organisasjoner seg”*. Dynamiske omgivelser og fleksible virksomheter legger føringer for hvordan en bedrift ledes og administreres. På bakgrunn av dette har endringsledelse fått stor betydning i ledelseslitteraturen og er pekt på som essensielt for å navigere det komplekse landskapet i kunnskapssamfunnet.

1.1 Problemstilling

Endringsledelse er krevende for både ledere og medarbeidere, og blir pekt på som ekstremporten innen ledelsesutøvelse (Karp 2014). Derfor ønsker vi at denne studien skal belyse og hjelpe ledelsen å forstå hvordan en kan lede en organisatorisk endring. Hva gjør ledelsen, hvordan tilrettelegger de, hvordan påvirkes medarbeiderne og hvordan blir de ivaretatt - er noen tema vi ønsker å belyse i denne studien. Vi ønsker å fange informantenes opplevelse av endringene, og presentere funn som gir verdi for organisasjonen vi har studert og oss som lederspirer. Med dette som bakteppe har vi endt opp med følgende problemstilling:

“Hvordan lede en organisatorisk endring?”

For å tydeliggjøre vår problemstilling, følger en kort utgreiing. Med “lede” sikter vi til prosessene ledelsen utfører gjennom tilrettelegging, påvirkning, støtte, styring og kommunikasjon. Med “organisatorisk endring” viser vi til omstruktureringen til nettverksinndeling og nedbemanningen som vår casebedrift har stått i. For å belyse vår problemstilling og i noen grad spisse den, har vi støttet oss til to forskningsspørsmål.

F1 - Hvordan lede og implementere strukturelle og organisatoriske endringer?

F2 - Hvordan ledelsen og medarbeiderne påvirker kunnskapsutvikling, deling og utnyttelse av kunnskap i en organisatorisk endring?

Forskningsspørsmål 1 vil ta for seg hvordan ledelsen implementerer en strukturell og organisatorisk endring. Her ønsker vi forstå hvordan ledelsen jobber for å innføre en ny organisasjonsstruktur i virksomheten og generelt se på hvordan den fungerer.

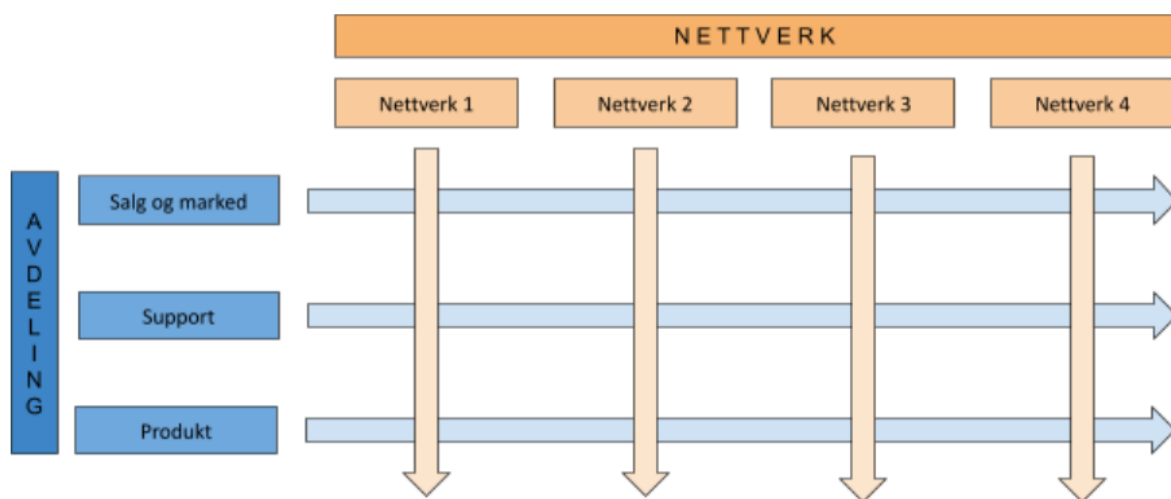
Forskningsspørsmål 2 vil ta for seg kunnskapsdimensjonen i endringsprosesser. Vi ønsker å finne ut hvordan ledelsen og medarbeidere samspiller til kunnskapsspredningen i organisasjonen under en endringsprosess. Her ønsker vi å forstå hvordan ledelsen benytter seg av og gir retning til kunnskapen som allerede eksisterer i virksomheten, og hvordan tilegnet kunnskap deles og utvikles blant de ansatte.

1.2 Case

I denne masteroppgaven har vi benyttet en bedrift som vi i samråd med har besluttet å anonymisere. Bedriften vil være vårt grunnlag for datainnsamling hvor dybdeintervjuer ble foretatt. På bakgrunn av anonymiseringen, vil bedriften i denne studien fremstå som Casebedriften, heretter omtalt CB.

CB tilbyr digitale løsninger som bidrar til høy kvalitet og effektivisering av tjenesteytingen i offentlig sektor, og med det øke den helhetlige kvaliteten i tjenester. CB sin visjon er å posisjonere seg som den foretrukne leverandøren av tjenester for verdiskapning og samhandling. Dette skal CB oppnå gjennom tett samarbeid med andre kommersielle partnere.

CB sine produkter og tjenester skal bygges på en fleksibel forretningsmodell hvor kundens behov står sentralt for verdiskapning. For å nå sin visjon og ønskede posisjon har CB omorganisert seg fra en typisk funksjonsbasert struktur, med spesialiserte avdelinger, til en åpnere matrisestructur med fire nettverk ansvarlig for sitt produktområde. I hvert av nettverkene finner vi avdelingene salg og marked, support og produkt.



Figur 1 - Organisasjonskart CB

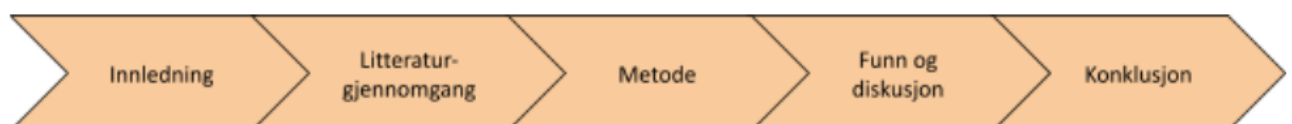
I denne nye organiseringen eksisterer det også eksterne samarbeidspartnere som inngår i nettverkene. I noen av nettverkene opereres det med et 50/50 eierskap til produktet, mens i andre opereres det fortsatt med en kjøper og leverandør modell. Et viktig poeng, som er ønskelig med nettverksorganiseringen, er at CB og samarbeidspartnere skal ha 50/50 eierskap til produktet for å oppnå delt ansvar og interesse.

Hensikten med omstruktureringen var å øke organisasjonens fleksibilitet, drive frem mer autonome arbeidsforhold, desentralisere beslutningsmyndighet, samt styrke organisasjonens innovative kapabiliteter gjennom økt kunnskapsspredning i organisasjonen. CB har også innført OKR målstyring i nettverkene. Dette er et styringsverktøy som sikrer at organisasjonen driver målrettet innsats i samme retning. Ved å benytte seg av O (objective) skal man konkret definere hva en ønsker å oppnå. KR (Key results) er mindre, målbare og spesifikke milepæler en skal gjennomføre for å oppnå hovedmålet (Doerr 2018). Mellomlederne i CB har “gitt fra seg” makt og fungerer nå som coacher i nettverkene med resultatansvar i sine respektive avdelinger, noe som vil være i tråd med litteraturen i innledning. Vi legger derfor til grunn at CB er en organisasjon som Newell mfl. (2002) definerer som kunnskapsintensiv, og de ansatte regnes som kunnskapsmedarbeidere. Dette finner vi innenfor rimelighetens grenser som en antagelse til oppgaven.

Omstruktureringen til nettverk har ifølge teorien gitt CB et bedre utgangspunkt for å konkurrere i kunnskapssamfunnet. Men hvordan har det gått i praksis? Implementeringen av endringen skjedde i startfasen av pandemien, og store deler av gjennomføringen av den har skjedd parallelt med nedstengingen av Norge.

1.3 Oppgavens disposisjon

Innledningsvis har vi presentert oppgavens tematikk, case og problemstilling. I kapittel 2 vil vi presentere vårt teoretiske grunnlag som vår empiri senere vil bli diskutert opp mot. I Kapittel 3 vil vi redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign og valg av metode. Her vil vi også gi leser et innsyn i vår gjennomføring av undersøkelsen, samt beskrive hvordan vi har gått frem for å ivareta studiens kvalitet og hvilke etiske betraktninger som ligger til grunn. Kapittel 4 vil inneholde våre empiriske funn og diskusjon i lys av teori. Avslutningsvis vil kapittel 5 ta for seg konklusjonen, hvor vi vil presentere teoretiske og praktiske implikasjoner av kunnskapen vi har ervervet, diskutere studiens begrensninger og presentere forslag til videre forskning på bakgrunn av spørsmål denne studien har reist.



Figur 2 - Studiens disposisjon

2. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil vi presentere studiens teoretiske grunnlag, som vil være gjenstand for diskusjon sammenfattet med våre empiriske funn. Vi har benyttet oss av litteratur innen feltene *ledelse, endring og endringsledelse, organisasjonsteori og kunnskapsledelse*.

2.1 Ledelse

Ved å ta et dypdykk i ledelseslitteraturen vil en finne mange bidragsytere som prøver å forklare hva ledelse er, hvordan utøve det på best mulig måte, og allerede i 1985 kunne man finne hele 350 definisjoner (Bennis og Nanus 1985). Karp (2019) hevder at de fleste definisjonene ender i retning av *“Ledelse er prosesser for å påvirke mennesker og grupper til å nå felles mål”*.

Ladegård og Vabo (2010) hevder *“lederskap”* er et overordnet og sammensatt begrep av styring og ledelse, som defineres *“virkemidler for koordinering i en organisasjon”*. Om man skiller på begrepene styring og ledelse, vil styring være *“påvirkning utøvd indirekte gjennom formelle strukturer formaliserte prosedyrer og rutiner”* (Røvik 2007). Det mer personorienterte begrepet ledelse, defineres av Røvik (2007) som *“desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd mellom den enkelte leder og ansatte”*.

Bang og Midelfart (2018) skiller mellom oppgaveorientert ledelse og personorientert ledelse. Den oppgaveorienterte ledelsen er nærliggende styring og kontroll, og defineres som *“bidrar til forståelse av hva oppgaven krever, prosedyrer, og hvordan arbeidet skal gjøres”*. På den andre siden vil personorientert ledelse være mer tilretteleggende, veiledende og skal *“bidra til samhandling og utvikle holdninger som fremmer effektivitet i team”*.

2.1.1 Transformasjonsledelse

Innenfor personorientert ledelse, eller det meningsdannende perspektivet, skal lederen definere virkeligheten og skape mening for sine medarbeidere som gjør dem i best stand til å handle (Glasø og Thompson 2016). En teori som står sterkt innenfor personorientert ledelse er transformasjonsledelse, hvor Bass og Avolio (1990) og Burns (1978) er sentrale bidragsytere.

Sentralt for teorien er at lederen transformerer sine medarbeidere til å handle i tråd med organisasjonens interesse gjennom fire former atferd, også kalt de fire T'er. Dette gjøres ved at lederen går foran som et eksempel gjennom å være en rollemodell og motiverer gjennom inspirerende visjoner. Transformasjonslederen stimulerer medarbeiderne intellektuelt ved å gi dem oppgaver som utfordrer og gir individuell støtte gjennom sympatisk atferd ovenfor medarbeider (Glasø og Thompson 2016).

2.2 Endring

I endringslitteraturen skilles det mellom inkrementelle og episodiske endringer. Inkrementelle endringer er de kontinuerlige, skrittvis endringene påvirket av endrede forhold internt i organisasjonen eller eksternt i omgivelsene. Dette kan være mindre justeringer i arbeidsprosesser, struktur eller produkter som skjer gjennom stegvise grep eller gjennom organiske prosesser. Episodiske eller diskontinuerlig endringer vil være mer inngripende definerte prosesser med et klart formål, som tar sikte på å reorientere virksomhetens måte å fungere på. Omfanget kan være endringer i produkter, markedssatsinger, kompetanser eller verdikjede (Karp 2014).

	Inkrementell endring	Episodisk endring	D Y P S T R U K T U R
Tilpasse	Finjustere	Reorientere	
Omstrukturere	Større justeringer	Omstille	
Transformere	Evolusjon	Revolusjon	

Figur 3 - Organisatorisk endring og dypstruktur. Selvutviklet modell etter Karp (2014, 127)

Dypstruktur vil være de grunnleggende aktivitetene en organisasjon utfører og konkurrerer med i markedet, og Karp (2014) definerer dypstruktur som “*summen av organisasjonskultur, struktur, strategi, maktforhold og kontrollsystemer*”. Hvis endringen er av mindre karakter med hensikt å tilpasse organisasjonen, vil dypstrukturen i mindre grad påvirkes. Om endringen er av transformerende karakter og svært inngripende, vil det føre til endringer i dypstrukturen, som igjen fører til mer kompleksitet og i forlengelsen mer utfordrende for ledelsen å gjennomføre endringstiltak.

2.2.1 Endringsledelse

Hennestad og Revang (2017) hevder essensen i endringsledelse er å reorientere virksomhetens måte å fungere på. Dette gjøres ved å realisere intensjoner for fremtiden og implementere nye ideer i hverdagsvirkeligheten. Disse nye idéene kan ifølge Karp (2014) innbefatte endringer i struktur, kultur, systemer, kunnskap, ressurser og prosesser på arbeidsplassen. Hennestad og Revang (2017) hevder det handler om å bryte ut fra det etablerte og medarbeidere må tenke nytt og handle annerledes i jobben.

Organisasjonen skal gå fra en nå-situasjon til en ønsket fremtidig tilstand. Imellom nå-situasjon og fremtidig tilstand oppstår endringsrommet som Hennestad og Revang (2017) beskriver som en terskelsituasjon hvor *“det nye har begynt å virke før det gamle har sluppet taket”*. I terskelsituasjonen vil det dukke opp en rekke faktorer og krefter som kan virke fremmende eller hemmende på oppnåelsen av den fremtidige ønskede tilstanden.

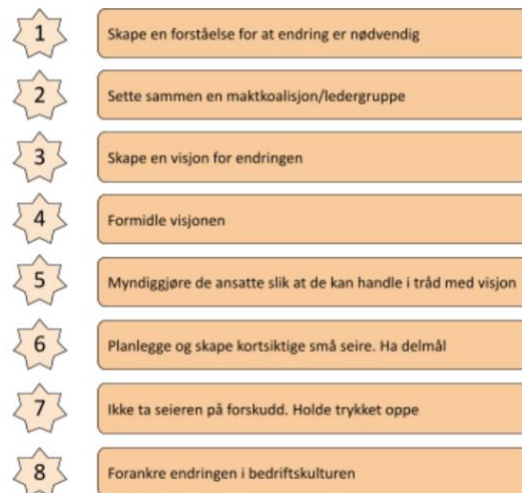
Ifølge Kotter (1995) mislykkes over halvparten av endringsinitiativ som iverksettes, og Karp (2014) hevder noen vanlige forklaringer på mislykkede endringsprosesser kan være at de er preget av ustruktur, tilfeldigheter, er ikke involverende nok, det er knapphet på tid, penger eller ressurser til å gå i dybden. Louis (1980) påpeker også at individer som står overfor endringer, kan oppleve gap i forhold til forventninger til deres erfaring. Alt dette samlet gjør ledelse av endring kompleks. Niccolò Machivelli presiserte dette allerede under renessansen på 1500-tallet:

“Det er ikke noe som er vanskeligere å ta ansvaret for eller mindre sjanse for å få suksess med enn å lede endring. For den som vil endre, vil alltid ha motstandere blant dem som tjente på det bestående, og bare lunken støtte hos dem som vil komme bedre ut under et nytt regime.”

Hentet fra Karp (2014, 25)

2.2.2 Hvordan få til god endringsledelse

John P. Kotter (1995), ofte omtalt som endringsguruen, har forsket på endringsprosesser i over 100 virksomheter. Dette arbeidet har resultert i en 8-steps prosess for å hjelpe ledelsen å implementere suksessfulle endringstiltak i sin virksomhet.



Figur 4 - 8 steg for suksessfulle endringsprosesser. Selvutviklet etter Kotter (1995)

Stensaker og Haueng (2019) hevder på sin side at topplederen har fire sentrale oppgaver under en omstilling, som i stor grad vil bidra til at ledelsen bygger tillit. Første oppgave er å formidle en tydelig retning og en overordnet målsetning. Den andre er å definere roller, både sin egen og medarbeideres rolle i endringen. Videre er tredje å sette noen retningslinjer som skal bidra til å styre endringsprosessen i den ønskede retningen. Den siste sentrale oppgaven vil være å håndtere eventuelle oppdukkende konflikter.

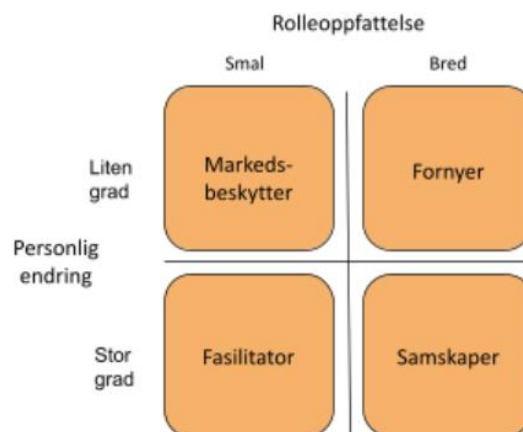
Endringsledelse i norsk kontekst

Et viktig poeng innen endringsledelse er å minimere motstanden, usikkerheten og friksjonen som dukker opp og Karp (2014) hevder at dette er noe ledelsen må være forberedt på. Karp (2014) argumenterer også for at endringsledelse i en norsk kontekst bør tuftes på en "mikrovariant" av den norske trepartsmodellen med stat, næringsliv og fagorganisasjoner. Endringsledelse må tilpasses den norske virkeligheten og kulturen, hvor medbestemmelse og likeverd er sentrale verdier, og hvor eiernes avkastning og medarbeidernes beste må balanseres. Balanse, avveininger og kompromiss mellom de involverte partene blir nøkkelord for endringsledelse i Norge.

Mellomleders rolle i endringen

Mellomlederen er sett på som “navet” i organisasjonen og er personen som kobler det strategiske med det operasjonelle i organisasjonen (Balogun og Hailey 2008). Hope (2010) argumenterer for at mellomledelsen kan være arkitekten for organisasjonens meningsdannelse i endringsprosesser, og spiller en sentral rolle for å kommunisere og gi retning til endringen gjennom sensemaking og sensegiving. Sensegiving kan defineres som “*prosessen hvor det forsøkes å påvirke meningsskaping og meningskonstruksjon i retning av en foretrukket organisatorisk virkelighet*” (Gioia og Chittipeddi 1991). Gjennom Hope (2010) sine studier ble det funnet en tett kobling mellom makt, politikk, sensemaking og sensegiving.

Rydland (2017) har utarbeidet et rammeverk for ulike roller en mellomleder tar under endringsprosesser. Rammeverket ble utarbeidet gjennom en casestudie, og viser fire mulige roller mellomledere kan ta under endringsprosesser for å bygge *endringskapasitet*. Med endringskapasitet menes det å være i stand til å gjennomføre mange parallelle endringer og samtidig ivareta daglig drift i henhold til forventninger og mål (Rydland 2017).



Figur 5 - Mellomleders fire roller som endringsagent. Selvutviklet etter Rydland (2017)

Rolleoppfattelse deles i smalt eller bredt fokus, avhengig av hvor mange interessenter de fokuserer på. Fellesnevneren for mellomlederne med bred rolleforståelse var at de hadde erfaring fra andre organisatoriske kontekster. Enten “horisontalt” som kollega i andre deler av selskapet eller “vertikalt” som kunde eller leverandør. Den *personlige endringen* omhandler hvordan de så behov for å endre sitt tankesett som en konsekvens av endringene.

Markedsbeskytter fokuserer på å ivareta nåværende marked og kunderelasjoner. En ønsker ikke at endringen skal medføre konsekvenser for daglig drift. Problematikken med et fokus

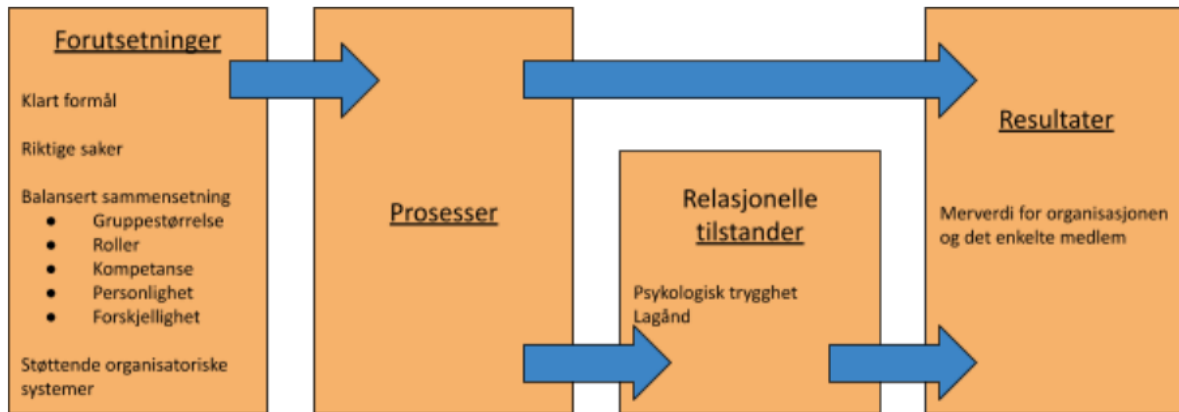
som dette kan være at endringen blir for tilpasset dagens situasjon og kunder, og kan potensielt hemme endringen. På den andre siden har *fasilitatoren* et sterkt fokus på eget team og hvordan endringen påvirker egen rolle. Den har et større fokus på at ansatte arbeider i henhold til ny strategi. Med markedsbeskyttere og fasilitatorer kan en risikere et snevert syn og lite fornyelse utover de gitte rammene i nåværende strategiske retning.

Fornyeren skiller seg fra disse ved at de har bred rolleforståelse og gjennomgår liten grad av personlig endring. Med et kontinuerlig fokus på fornyelse er ønsket å skape muligheter og handlingsrom utover egen enhet. Dette kan føre til dårlig gjennomslagskraft grunnet manglende motiverte mottakere i organisasjonen. *Samskaperen* har også et stort fokus på endring, og reflekterer mye over hvorfor endringen skjer. Refleksjonen baserer seg mye på markedstrender, egen og andre bransjer, og hva konkurrentene gjør. Gjennom tett kommunikasjon med ledere, medarbeidere, andre interessenter i markedet og fremtidige kunder, søker samskaperen hele tiden balanse mellom daglig drift og endring.

Rydland (2017) presenterer til slutt noen praktiske implikasjoner for ledelsen. For ledelsen vil det være sentralt å vite hvilke rolleprofiler en besitter i organisasjonen, samt tilrettelegge for god samhandling mellom dem. Det anbefales også å utvikle sine mellomlederes erfaringsbase, dette for å styrke deres helhetlige forståelse av virksomheten. Dette kan gjøres ved å la mellomlederen forsøke seg i andre posisjoner og roller i virksomheten.

Hvordan danne en effektiv ledergruppe

Ledergruppen er av betydning i en organisatorisk endring (Rydland 2017; Kotter 1995). Derfor vil vi kortfattet presentere Bang og Midelfart (2018) sitt bidrag til ledelseslitteraturen. De har forsket på over 350 ledergrupper med utgangspunkt i hva er det som gjør en ledergruppe effektiv. Denne forskningen har resultert i et rammeverk og har avdekket noen sentrale forutsetninger som ligger til grunn for å ha gode organisatoriske prosesser som i forlengelsen gir merverdi for organisasjonen.



Figur 6 - Rammeverk for effektive ledergrupper. Selvutviklet etter Bang og Midelfart (2018)

Agilt lederskap

McKenzie og Aitken (2012) har gjennom sin forskning forsøkt å identifisere hvordan ledelsen positivt kan påvirke kunnskapsarbeid, samt utforske hvilke lederskapspraksiser som må utvikles for å støtte organisatorisk læring og smidighet i møte med kontinuerlig endring. De benytter seg av begrepet *agilt lederskap* og beskriver det som ledere som er dyktige på kunnskapsdeling, samarbeid og engasjement. Den agile lederen må også dempe den mørke siden av endring – motstanden, frykten, kunnskapsskjulingen og den potensielle frakoplingen til organisasjonen som oppstår når folk føler seg ekskludert eller maktesløse til å forme prosessen eller resultatet.

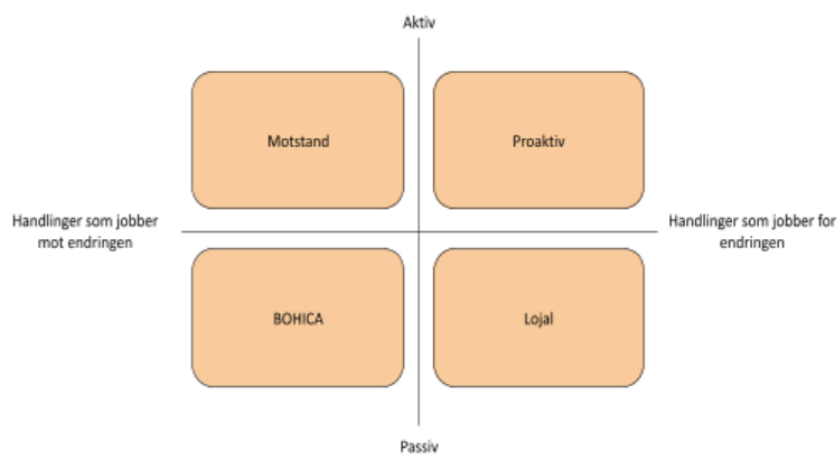
2.2.3 Motstand - hvordan håndtere dette?

Når en skal gjennomføre en organisatorisk endring, må ledelsen være forberedt på at det kan oppstå negative drivkrefter i form av motstand. Motstand defineres som *“krefter som ikke vil akseptere eller arbeide med de formulerte oppgavene”* (Ballo 2018). Karp (2014) forklarer at motstand oppstår som et resultat av at sosiale strukturer, samt personlige behov og identitet utfordres av endringen. På en annen side sier Jacobsen (2012) man må forstå hvordan endringer vil påvirke enkeltmennesket, for å forstå hvordan motstand oppstår. Basert på disse ytringene kan vi trekke frem ulike årsaker til motstand.

Kotter og Schlesinger (2008) nevner misforståelser og mangel på tillit samt lav toleranse for endring som mulige årsaker. Dette vil si at det alltid er noen som ikke vil forstå endringen, og antar det vil koste dem mer enn det vil gi. Samtidig er det noen som er redd for at de ikke skal klare å tilpasse seg. Jacobsen (2012) påpeker også dette, ved at det er noen som har en frykt

for det ukjente og at de ikke vil strekke til lenger. Problemet med denne type motstand er at en ikke kan oppdage den før endringen er satt i kontekst. Han påpeker også at det er noen som ved endring frykter mye ekstraarbeid, og at det er mye ekstra innsats som må legges ned for å få maskineriet til å gå rundt. Det kan også oppstå motstand blant medarbeidere som over tid har bygget seg opp en uformell maktposisjon, og som opplever at denne forvitrer som følge av endringen.

Stensaker og Haueng (2019) presenterer fire ulike reaksjoner som kan oppstå blant de ansatte. Disse er vist i figuren under som *BOHICA*, *motstand*, *proaktiv* og *lojal*, og videre følger en kort forklaring av hva de innebærer.



Figur 7 - Reaksjoner som kan oppstå blant de ansatte. Selvutviklet etter Stensaker og Haueng (2019, 71)

BOHICA (bend over, here it comes again) vil være når de ansatte gjør minst mulig for å ta til seg endringen. Medarbeiderne venter til alt er over og håper de unngår å endre seg. De *lojale* vil implementere endringene og gjøre som de får fortalt. Noen vil også implementere endringene, være *proaktive* og jobbe i forkant og igangsette aktiviteter som strekker seg ut over ledelsens forventninger. *Motstand* vil være å gjennomføre handlinger som aktivt jobber mot endringen.

Som leder er det nødvendig at man evner å håndtere motstanden. Da flere ledere dessverre undervurderer hvordan ansatte kan reagere på endring, mister de potensielt verdifulle muligheter til å påvirke dem i positiv retning. Kotter og Schlesinger (2008) presenter mulige alternativer på håndtering av motstand. Ledelsen må kommunisere og lære medarbeiderne om endringen, da har de mulighet til å gi dem dypere forklaringer. En annen idé kan være å involvere ansatte i endringen, gi dem muligheten til å sette sitt preg på den. Dette er

selvfølgelig ikke alltid fornuftig å gjøre. Man kan tilrettelegge for læring, og støtte dem som synes det er vanskelig og ikke har troen på seg selv. Noen ledere velger strategisk ut deler av informasjonen, da de vet at noen kommer til å motsi endringen dersom de vet alt. Siste løsning, og med noe amerikansk vri, vil være å tvinge ansatte til endring og eventuelt true dem med oppsigelse dersom de motsier seg, som vi antar ikke vil være gunstig i en norsk kontekst.

Motstand trenger nødvendigvis ikke å være negativ. Piderit (2000) påpeker at det meste av forskning som er gjort på motstand til endring ikke tar for seg de gode intensjonene som motstanderne har. Hun påpeker også at det å motarbeide er for mange assosiert med noe negativt. Det kan for eksempel være at motstanden handler om tilbakemelding på noe som ikke fungerer optimalt, og som man da burde ta tak i med en gang. Jacobsen (2012) forklarer dette som *“kritiske innvendinger til behovet for endring og til om løsningen er den rette”*.

2.2.4 Endring av struktur – bort fra hierarkiet?

Ifølge Jacobsen (2012) kan en organisatorisk endring være knyttet til et behov for endring av konfigurasjonen. Dette vil være en strukturell endring av organisasjonen som et resultat av endret strategi og nye mål. Jacobsen (2012) mener at for å få organisasjonen til å fungere effektivt, må det være et samsvar mellom struktur, strategi og teknologi. Jacobsen og Thorsvik (2021) omtaler strukturen som *“en organisasjons skjelett”* og hevder den kommer til syne i arbeidsdeling, beslutningsmyndighet, koordineringsmekanismer og styringssystemer.

Konfigurasjon	Arbeidsdeling	Beslutninger/Hierarki	Koordinering	Styringssystem
Entreprenørorganisasjonen	Liten og uklar	Sentralisert	Direkte overvåkning	Kontroll av atferd
Maskinbyråkratiet	Funksjonell	Mye makt plassert i stab	Standardisering av atferd	Kontroll av regler er fulgt
Det profesjonelle byråkratiet	Funksjonell (fag)	Desentralisert	Standardisering av kunnskap	Rekruttering
Ad-hoc-krati	Uklar	Desentralisert	Gjensidig tilpasning	Disiplinering (resultatkrav)
Divisjonalisert struktur	Marked/produkt	Desentralisert	Standardisering av resultat	Disiplinering (resultatkrav)

Figur 8 - Strukturelle særtrekk ved konfigurasjoner. Selvutviklet etter Jacobsen og Thorsvik (2021, 102)

Henry Mintzberg (1979) har identifisert fem typiske strukturer, og fant *ad hoc*ratiet som det ideelle for organisasjoner hvor strategien belager seg på kreativitet og innovasjon (Newell

mfl. 2002). Newell mfl. (2002) beskriver strukturen til adhocratiet som mindre hierarkisk og arbeidsprosesser er selvorganisert i team, det er lite eller ingen formelle regler og prosedyrer og beslutningsmyndigheten er desentralisert. Nonaka og Takeuchi (1995) snakker om Taskforce-strukturen, og beskriver den som fleksibel, tilpasningsdyktig, dynamisk og fremmer samarbeid i organisasjonen. Nonaka og Takeuchi (1995) plasserer organisasjonsformer som adhocratiet, flat organisasjon og nettverk som underkategorier til taskforce. Felles for disse organisasjonskonfigurasjonene er at de kjennetegnes av en flat struktur, fremmer en konstant dynamisk fremfor en statisk struktur, støtter myndiggjøring og nære relasjoner til kunden, vektlegger kompetanse og teknologi og anser intellekt og kunnskap som de viktigste ressursene i bedriften.

Tagliaventi og Mattarelli (2006) hevder å flate ut strukturer kan fremme kunnskapsdeling i en organisasjon. De påpeker at dette vil føre til deling av kunnskap på tvers av avdelinger, ulike funksjoner og sosiale praksisfellesskap. Jacobsen og Thorsvik (2021) hevder styrkene ved innovative organisasjoner ligger i muligheten for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av medarbeidernes kunnskap og kompetanse. På en annen side kan den uklare autoriteten skape usikkerhet og frustrasjon, rutinepregede oppgaver kan bli utfordrende å løse, og koordinering og styring av ansatte kan bli problematisk.

Myndiggjøring og psykologisk trygghet i nettverk

Karp (2014) hevder organisasjoner som driver med ansvarliggjøring eller myndiggjøring som utbredt praksis må bruke tid og energi på å forstå og tydeliggjøre roller og ansvar. Medarbeiderne må evne å forplikte seg til og gjennomføre det en har lovet. Medarbeiderne må med andre ord "walk the talk". Dette vil i forlengelsen føre til et bredere eierskap til organisasjonens muligheter, utfordringer, retninger og mål. Ledelsen må evne å gi slipp på kontroll og makt, samt vise medarbeiderne tillit. Man må kunne stille krav til medarbeiderne uten å misbruke makt. Det må også være rom for å kunne prøve og feile, da dette vil fremme trygghet og mestring blant medarbeiderne. Ved å skape et klima hvor det er lov å prøve og feile argumenterer også Edmondson (2019) for som sentralt for å skape suksessfulle team. I hennes forskning var det teamene som opplevde psykologisk trygghet, altså en delt tro av medlemmene om at det er takhøyde og trygt for å ta mellommenneskelig risiko som viste seg å være de mest effektive for læring og mest produktive i organisasjonen.

Balanse mellom fast og løs struktur

Brown og Eisenhardt (1997) har forsket på IT-selskaper som tilbyr flere produkter eller tjenester. Resultater fra forskningen peker på at det som skilte de suksessfulle selskapene fra de mindre suksessfulle, var at de opererte med begrensede strukturelle rammer på ansvar og prioriteringer. De var klare, men ikke for rigide. De suksessfulle selskapene var preget av flittig kommunikasjon og “kunstnerisk frihet”, men var hverken organisk (ad-hoc) eller mekanisk (maskinbyråkrati). De suksessfulle IT-selskapene hadde også gode prosedyrer på kommunikasjon og deling på tvers av prosjektene. De benyttet seg av periodevis veksling mellom krav og kontrollpunkter, til mer løse utviklingsfaser og utforskning med mindre krav til styring.

2.3 Kunnskap

2.3.1 Balansere utnyttelse og utforskning av kunnskap i endringsprosesser

I møte med kontinuerlig endring bør man ikke legge alle eggene i en kurv. March (1991) har en antakelse om at man må drive en kombinasjon av utforskning og utnyttelse for å ivareta sitt konkurransefortrinn. Med andre ord må organisasjoner kombinere skaping av nye kunnskapsområder og utnytte eksisterende kunnskap. March (1991) hevder at det ikke vil være gunstig å utelukkende fokusere på den ene over den andre, men heller jobbe for en balanse mellom dem. Filstad (2016) påpeker også dette, da hun hevder det er en forutsetning for å lykkes med innovasjon. Stensaker og Haueng (2019) snakker om dette dilemmaet fra mellomledelsens perspektiv i endringsprosesser. Å balansere endringen med daglig drift er en utfordring, men om mellomledelsen har tilstrekkelig handlingsrom kan dette styrke balansen.

En del av den daglige driften er å kombinere implisitte og eksplisitte valg. March (1991) eksemplifiserer det slik *“Da det er knapphet på ressurser velger ofte bedrifter å ta implisitte eller eksplisitte valg av fokusområder”*. Implisitte valg omhandler struktur, regler, praksis og hvordan man setter mål. Eksplisitte valg er beslutninger som omhandler alternative investeringer og strategier. I kombinasjonen mellom implisitt og eksplisitte valg kan man oppleve problematikk knyttet til å balansere utforskning og utnyttelse. Gjennom utforskning vil en oppleve redusert hastighet av utnyttelse, og vice versa.

McKenzie og Aitken (2012) hevder at for å kunne utnytte kunnskap best, kreves det standardisering og effektivitet, og for å utforske nye kunnskapsområder kreves det eksperimentering, som kan føre til midlertidig ineffektivitet. McKenzie og Aitken (2012) hevder at å utnytte eller utforske krever forskjellige ferdigheter, insentiver, belønninger, styringssystemer og prosesser. For ledelsen blir utfordringen å ikke sette seg fast i implementeringen av disse motstridende kravene når en bare kan administrere dem indirekte.

March (1991) påpeker at ved å bruke ny teknologi kan det potensielt gi en høyere verdi enn å bruke den gamle. Men man må da bruke tid på å lære det, og bruke ressurser på det. Selv om man opplever at kunnskap kan øke ytelsen, er det ikke garanti for at dette gir et konkurransefortrinn, men det kan styrke prosesser internt.

Skille mellom informasjon, kunnskap og kompetanse

Nonaka (1994) hevder et skille mellom informasjon og kunnskap er nødvendig. Filstad (2016) påpeker det samme og hevder kunnskap ikke er det samme som informasjon eller data. Gotvassli (2020) eksemplifiserer det på følgende måte: Data er tall. Disse tallene kan være informasjon hvis tallene blir gitt i en kontekst. Tall fremstilt på en bussholdeplass, vil være informasjon i form av rutetider. Det er først når informasjonen blir prosessert av individet og det skapes mening av den, basert på tidligere erfaringer at kunnskap skapes. Filstad (2016) presiserer at for å forstå hva kunnskap er, må man forstå dens anvendelse i praksis. Kunnskap er å ha viten om det som skal gjøres i praksis, å vite hvordan er kompetanse. Med andre ord, det å faktisk praktisere vil være kompetanse som er en sammensetning av kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger (Lai 2013).

2.3.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap kan være data som er tekniske eller akademiske, men det kan også være formell informasjon som er nedskrevet i eksempelvis manualer. På engelsk vil det være kjent som *know-what* og *know-why* (Gotvassli 2020). Nonaka og Takeuchi (1995) påpeker at eksplisitt kunnskap vil være enkelt å formidle og overføre til de som ønsker å ta i bruk kunnskapen. De påpeker også at dette er kunnskap som kan behandles digitalt, fremlegges elektronisk, lagres i databaser men også deles via ord og uttrykk, tall eller manualer. Gottschalk (2002) benytter begrepet “kodifisering” som er i hvilken grad kunnskapen er

dokumentert eller uttrykt skriftlig på tidspunktet for overføring mellom to personer. Jo høyere grad av kodifisering, jo nærmere er kunnskapen eksplisitt.

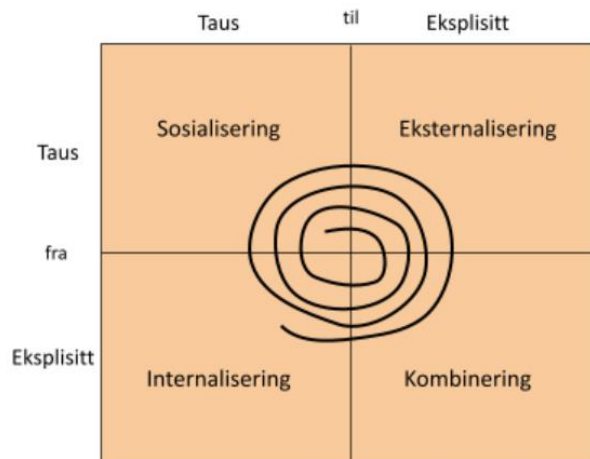
Taus kunnskap

Taus kunnskap er kunnskapen en besitter om hvordan løse en arbeidsoppgave eller et problem, hvor det er vanskelig å sette ord på hvordan det gjøres. Gotvassli (2020) kaller taus kunnskap *know-how*. Dette er et fenomen presentert av Polanyi (1966) hvor han har sett at mennesker innehar spesifikk kunnskap som ofte “sitter i kroppen”. Eksempler på dette vil da kunne være praktiske yrker hvor man benytter seg av hender som rørlegger, snekker, elektriker og lege. Newell mfl. (2002) illustrerer taus kunnskap gjennom et eksempel om sykling. Veldig mange mennesker vet hvordan man sykler. Men å forklare og skrive ned hvordan man sykler til andre kan fort bli utfordrende. Gottschalk (2002) beskriver taus kunnskap som svært personlig, vanskelig å formalisere og kommunisere til andre.

2.3.3 Kunnskapsutvikling

Den kunnskapsskapende bedriften - Samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap

Hvor den vestlige verden har belaget seg på eksplisitt kunnskap gjennom “benchmarking” og “best practices” for å styrke bedriften, hevder Nonaka og Takeuchi (1995) at Japanske selskaper til motsetning har vektlagt den tause kunnskapen. Dette som bakenforliggende dannet grunnlaget for deres modell “*kunnskapsspiralen*”. Modellen forklarer hvordan kunnskap skapes og utvikles i en bedrift gjennom samspillet mellom taus- og eksplisitt kunnskap. Gotvassli (2020) argumenterer for at modellen spesielt er rettet mot skapelsen av kunnskap, delingen av den og hvordan kunnskapen kan operasjonaliseres og føre til nye innovasjoner i organisasjonen. Nonaka og Takeuchi (1995) hevder kunnskap kan skapes gjennom de fire prosessene sosialisering, eksternalisering, internalisering og kombineringsprosess.



Figur 9 - Kunnskapsspiralen. Selvutviklet etter Nonaka og Takeuchi (1995)

Nonaka og Takeuchi (1995) hevder kunnskap gjennom *sosialisering* går fra taus til taus. Dette vil typisk være når mentor deler sin erfaring, hvorpå lærling tilegner seg de samme “mentale modellene” og tekniske ferdighetene som mentor besitter. Kunnskapen tilegnes gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Kunnskapsoverføring gjennom sosialisering innebærer få personer, og er begrenset når det kommer til læring for organisasjonen som helhet. Lærlingen sitter igjen med kunnskapen til mentoren, men noe systematisk innsikt i feltet mottar ingen av partene (Nonaka 1994).

Eksternalisering er prosessen kunnskapen går fra taus til eksplisitt og skjer typisk i situasjoner hvor nye konsept skal utvikles, og utløses ofte av dialog og refleksjon (Nonaka og Takeuchi 1995). Når lærlingen klarer å operasjonalisere grunnlaget for den tause kunnskapen til faget, vil kunnskapen konverteres til eksplisitt. Dette vil i forlengelsen muliggjøre kunnskapsdeling til andre deler av organisasjonen (Nonaka 1994). Virkemidler for å overføre taus til eksplisitt kunnskap kan være metaforer, symboler, analogier og modeller.

Ved *kombinering* går kunnskapen fra eksplisitt til eksplisitt. Individene på arbeidsplassen kan utveksle eksplisitt kunnskap gjennom møter, dokumenter eller andre kommunikasjonskanaler. Denne kunnskapen kan konfigureres gjennom sortering, kombinering og kategorisering. I forlengelsen kan dette kombinert danne grunnlag for ny kunnskap. Gotvassli (2020) peker på tradisjonell utdanning som et typisk eksempel hvor kombinering anvendes.

Ved *internalisering* går kunnskapen fra eksplisitt til taus, og vil være nærliggende “learning by doing”. Gotvassli (2020) kaller det “situasjoner der kunnskap som blir utviklet på et

tidspunkt, senere nedfeller seg som kunnskap som blir tatt for gitt". Virkemidler for å gjøre eksplisitt kunnskap til taus er å gjøre den verbal ved å innlemme den i "organisasjonsspråket" eller visualisere den gjennom diagrammer og manualer.

Kunnskapsspiralen eksemplifiseres ved at en lærling tilegner seg kunnskaper i sosialiseringssfasen gjennom observasjon av en kollega. I et nytt prosjekt må lærlingen samarbeide med andre deler av organisasjonen. Denne tilegnede tause kunnskapen kan etter hvert oversettes til de andre og gjøres eksplisitt. Som følge av dette blir kunnskapen den nye normen å jobbe etter i organisasjonen, og noe som en gang var taust, gjennomsyrrer nå organisasjonens arbeidsmetoder. Senere dukker det opp eksisterende eksplisitt kunnskap som utfordrer denne nye normen og kombinert blir det til en bedre løsning enn normen. Noe av kritikken mot kunnskapsspiralen til Nonaka og Takeuchi har vært rettet mot den manglende nyanseringen av begrepet taus kunnskap. Gotvassli (2020) hevder modellen ikke tar høyde for at det kan finnes ulike former for taus kunnskap og hvilken former for taus kunnskap som kan oversettes til eksplisitt.

2.3.4 Kunnskapsdeling

Man ønsker i organisasjoner at ledere og medarbeidere i størst mulig grad skal ha oppdatert kunnskap og kompetanse. Kunnskapsdeling er tilgangen til hverandres kunnskap og kompetanse gjennom kommunikasjon, refleksjon, samarbeid og felles praksis (Filstad 2016). Filstad (2016) hevder kunnskapsdeling er forankret i sosial praksis og skjer i stor grad uformelt på arbeidsplassen. Forskning av Cabrera mfl. (2006) har vist at for å få medarbeidere til å ta initiativ og dele kunnskap, vil trygghet til egen kompetanse og en følelse av mestring være essensielle komponenter. Østerlund og Carlile (2005) understreker også dette, og hevder at kunnskapsdeling er inkorporert gjennom deltakelse i grupper og team, kollektivt og organisatorisk. Kunnskapssynet belager seg på et sosiokulturelt perspektiv og teoriene om praksisfellesskapet vil stå sentralt i kunnskapsdeling (Gotvassli 2020).

Praksisfellesskapet - en viktig læringsarena for sensemaking

Praksisfellesskap er en uformell gruppe som deler en felles interesse, problemer og den samme entusiasmen for et tema, og som kollektivt utvikler kunnskap på temaet gjennom samhandling og praksis (Wenger, McDermott og Snyder 2002). I følge Wenger (1998) vil praksisfellesskapet knyttes sammen av tre dimensjoner: Gjensidig engasjement blant

deltakerne, felles aktiviteter og delt repertoar. Filstad (2016) hevder at som medlem av et praksisfellesskap vil en kjenne på en følelse av tilhørighet og identifisering med de andre gruppe-medlemmene.

Kunnskapsspredning og kunnskapsdeling mellom ulike praksisfellesskap er ifølge Filstad (2016) essensielt for innovasjon og kritisk for å implementere endring. Dette fordi de ligger utenfor de formelle strukturene i en organisasjon og tuftes av spontanitet og frihet (Brown og Duguid 2001). Et annet viktig punkt presisert av Wenger (1998), er at prosessen for tilegnelse av kunnskap i et praksisfellesskap ikke kan designes, men fasiliteres. Å tilrettelegge for praksisfellesskap er noe Filstad (2016) anbefaler ledelsen å gjøre om en ønsker positive effekter på innovasjon.

Hvordan drive kunnskapsdeling?

For organisasjoner som ønsker å drive kunnskapsdeling kan det være en fordel å legge til rette for det som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) kaller kreative energifelt. Mumford og Licuanan (2004) definerer energifeltene som steder hvor det er mulig å stille spørsmål til de eksisterende strukturene, prosessene og metodene. Parallelt med dette er det også mulig å oppnå intellektuell kreativitet, som kan styrke innovasjon. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) hevder at ved å vektlegge konkurransefrie soner i energifeltene vil man styrke spredning av informasjon uavhengig av funksjon og posisjon. Lynda Gratton (2007) hevder at om man skal lykkes med kreative energifelt er det viktig at man er villig til å samarbeide, fordi verdien ved disse type samarbeid er avhengige av forholdet mellom menneskene.

For å benytte seg av kreative energifelt i organisasjonen, er det viktig å ta i bruk et rammeverk som skiller hva som skal gjøres på individuelt-, gruppe- og organisasjonsnivå. Mauzy og Harriman (2003) presenterer da følgende modell:

Nivå \ Størrelser	Prinsipp	Strategi
Individ	P1: Kreativitet er avhengig av det organisatoriske klimaet	- Atferdsmessige endringer - "Communities of purpose"
Gruppe	P2: Ledelsen må fremme systematisk kreativitet	- Unikhet - Systematisk handling
Organisasjon	P3: Organisasjonen som helhet må opprettholde kreativitetstrykket	- Innovativt lederskap

Figur 10 - Strategier for kreative energifelt. Selvutviklet etter Johannessen, Olsen og Storkvik (2014)

Ved et fokus på individnivå er prinsippet at kreativitet avhenger av det organisatoriske klimaet. Dette betyr at strategien må være atferdsmessige endringer og "communities of purpose". Kanter (2006) definerer disse samfunnene som "alle handlinger i en organisasjon skal ha sammenheng med hverandre, og på denne måten jobber alle mot samme mål og i felles retning" (Johannessen og Skålvik 2013). På gruppenivå vil det være viktig at ledelsen fremmer systematiske aktiviteter gjennom å identifisere det unike og drive systematisk handling. Det siste prinsippet vil være på organisasjonsnivå hvor det er viktig at organisasjonen som helhet opprettholder kreativitetstrykket gjennom et fokus på innovativt lederskap. Det viktigste når en jobber med å danne kreative energifelt, er å ha en klar forestilling om ønsket utfall. Videre må det også være klare forventninger om resultater, for å ha en tydelig retning (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013).

Gratton (2007) vektlegger viktigheten av å ha forståelse for at kreative energifelt automatisk ofte danner seg i allerede eksisterende team, da disse har en tendens til å dele kunnskap med hverandre. Men det er viktig å ha forståelse for at dette ikke skjer i alle team, det man derimot ønsker å oppnå er at kunnskapen skal deles på tvers av teamene. En mulig løsning for å få til kunnskapsdeling på tvers av team, er å finne mennesker som kjenner hverandre godt, men som er plassert i ulike team eller har ulike funksjoner (Gratton 2007). For at ansatte skal utvikle kreative energifelt, er det essensielt å desentralisere beslutningsstrukturen, eller benytte seg av et førstelinjefokus. Dette innebærer at beslutninger tas av de som er i kontakt med kundene, leverandørene og andre interessenter (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013).

Kunnskapsdelingens negative sider

Filstad (2016) påpeker dersom man som medarbeidere ikke har lik forståelse av hvordan en oppgave skal utføres, kan man risikere at kunnskapsdelingen som skjer vil ende opp negativt.

Man kan risikere at delingen ikke gir et ønskelig resultat, fordi det oppstår misforståelser, eller at man ikke tilegner seg ønskelig kompetanse. I noen tilfeller risikerer man også at delingen fører til at ansatte blir demotiverte, og man kan oppleve at “feil” kunnskap blir delt. Som nevnt tidligere i oppgaven, ved taus kunnskap, er det ikke all kunnskap som er mulig å dele fordi den ikke kan formaliseres (Gottschalk 2002).

Makt, politikk og kunnskapsskjuling

I Filstad (2016) fremkommer det også problematikk rundt det å drive kunnskapsdeling, da det fort kan oppstå interessekonflikter og posisjonering. Individene på arbeidsplassen kan bevisst velge å ikke dele kunnskap for å beholde status quo og ikke miste sin posisjon i organisasjonen. Černe mfl. (2014) kaller dette fenomenet for kunnskapsskjuling og Filstad (2016) legger til at dette svekker tilgangen til andres kunnskap, noe som i forlengelsen vil svekke utvikling av egen kunnskap.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign og valg av metode. Videre vil vi beskrive vår gjennomføring av studien fra utvalg til analyse. Avslutningsvis vil vi redegjøre for hvordan vi har ivaretatt studiens kvalitet og videre presentere etiske betraktninger.

3.1 Metodiske valg

Innenfor samfunnsvitenskapelige studier ønsker man som forsker å delta, for å i større grad forstå og formidle noe tilbake til samfunnet. Man skiller på kvantitativ og kvalitativ tilnærming, hvor kvantitativ metode ønsker å telle fenomener mens kvalitativ metode ønsker å gi fylldige beskrivelser (Johannessen, Tuft, og Christoffersen 2006). I kvalitative studier baserer man forskningen på å forstå og ønsker å skaffe tettere bånd til de man forsker på, i motsetning til kvantitative der man vil forklare sammenhenger (Tjora 2017).

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode i vår studie, da vi forsøker å fange opp meninger og opplevelser som vanskelig lar seg måle og tallfestes (Dalland 2017). Hensikten med studien er å undersøke hvordan man leder en organisatorisk endring, og for å avdekke dette mener vi en kvalitativ tilnærming er mest hensiktsmessig. Vi ønsker å danne tette bånd til informantene gjennom dybdeintervjuer, for å kunne innhente og diskutere deres subjektive tanker og opplevelser.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Oppgavens epistemologi er forankret i konstruktivismen. Hvordan vi kan skaffe kunnskap om verden og hva som er virkelighet, er derfor avhengig av menneskelig praksis. Med andre ord vil virkeligheten bli konstruert i interaksjon mellom mennesker innenfor en sosial kontekst (Crotty 1998). Vi er av den forståelse at det hersker en stor grad av subjektivitet over fenomenet vi studerer og legger derfor til grunn et sosialkonstruktivistisk syn. Det vil si at vi tar avstand fra tanken om at samfunnet kan betraktes som en objektiv størrelse. Vi ser på virkeligheten som samfunnsskapt og at forskjellige mennesker kan ha fullstendig ulike oppfatninger av det samme fenomenet (Tjora 2017).

Vårt epistemologiske utgangspunkt vil videre legge føringer for vårt teoretiske perspektiv som i stor grad vil belage seg på en fortolkende og fenomenologisk tilnærming. Ifølge Tjora (2017) er fenomenologien en filosofisk retning som ser på hvordan fenomener fremtrer for oss fra et førstepersonsperspektiv, og vil være tett knyttet til bruken av dybdeintervjuer. I denne studien vektlegger vi derfor i stor grad individets opplevelser og personlige erfaringer til å svare på vår problemstilling.

3.1.2 Forskningsdesign

Vår oppgave tilhører de eksplorative forskningsdesignene, nærmere bestemt det Tjora (2017) omtaler som casestudie. Askheim og Grenness (2008) hevder at ved å benytte seg av casestudie kan vi ikke med sikkerhet vite hva vi kommer til å finne. På bakgrunn av dette er vi innforstått med at temaer av betydning ikke nevnt i teorikapittelet kan dukke opp (Thagaard 2013). Casestudier kjennetegnes som et design som tar sikte på å innhente mye informasjon fra få empiriske enheter (Askheim og Grenness 2008), i vårt tilfelle én organisasjon. Da den studerte organisasjonen nylig har gjennomført en organisatorisk endring, var de en hensiktsmessig case for denne oppgavens formål.

3.1.3 Metode

Med problemstillingen som et bakteppe fant vi dybdeintervjuer som den mest hensiktsmessige metoden i denne studien, da vi ønsket informantenes egne opplevelser av endringsprosessen. Problematikken som kan oppstå ved bruk av dybdeintervju kan, basert på studier gjort av Silverman (2020), være at informantene ikke nødvendigvis legger faktaene på bordet, som er viktig for å kunne forklare årsakssammenhenger. Det er også en mulighet at de ikke forteller om deres opplevelse av hendelser, men gir en mer indirekte forklaring av hva som har skjedd, som vil være noe stridene med vår fenomenologiske tilnærming.

Ved å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide hadde vi våre predefinerte spørsmål som innledet informanten på et tema. Vi hadde da også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det dukket om temaer og emner av interesse for oss. Det åpnet også opp for at vi kunne spørre informantene om konkrete eksempler på opplevelser, erfaringer og følelser som vil være adekvat til vår fenomenologiske tilnærming.

3.2 Gjennomføring av studien

3.2.1 Utnevnelse av case og informanter

Caset fikk vi utformet ved hjelp av administrerende direktør i CB, ved at han presenterte bedriften. Her fikk vi innsyn i hvordan de har endret seg de siste årene og bakenforliggende årsaker til endringene. Da caset i utgangspunktet var veldig stort, valgte vi å avgrense det slik at vi fikk en mer konkret problemstilling.

Strategisk tilgjengelighetsutvalg

Da vi skulle rekruttere informantene ble vi invitert til “CB-dagene”, hvor vi gjennom en presentasjon introduserte oss selv og prosjektet vårt. Etter dette var det åpent for frivillig deltakelse i prosjektet. Vi hadde med samtykkeerklæringen (vedlegg 1) som informantene kunne lese og signere på stedet om de ønsket det. Våre første tanker etter presentasjonen var at de ansatte virket engasjerte på å delta i prosjektet, og det var faktisk seks informanter som hadde meldt seg på forskningsprosjektet innen endt dag.

Denne fremgangsmåten for utvelgelse er i tråd med hva Thagaard (2013) omtaler som strategisk tilgjengelighetsutvalg. Det er strategisk da informantene innenfor casen har de relevante egenskapene for problemstillingen vår, og fremgangsmåten for utvelgelse er basert på at de selv har sagt seg tilgjengelig. Problematikken som kan oppstå rundt en slik utvelgelsesmetode, er tendensen til at slike utvalg i stor grad appellerer til personer som er fortrolig med forskning. Dette kan føre til skjevheter i populasjonen vi ønsker å si noe om.

Hvor mange informanter?

Vi ønsket et sted mellom 10 og 15 informanter som Kvale og Brinkmann (2015) hevder er et “vanlig” antall. Etter vår mening var dette et hensiktsmessig antall informanter til vår undersøkelse basert på tid og ressurser som er tilgjengelig for oss. Da for få informanter ville gitt oss et dårlig grunnlag til å generalisere i bedriften, og for mange kunne gått på bekostning av analysearbeidets kvalitet. Vi endte opp med totalt 12 informanter, fire ledere og åtte medarbeidere. Vi ønsket at de åtte medarbeiderne var jevnt fordelt under de ulike lederne. På den måten fikk vi dekket informasjonsbehovet på samtlige ledere og et mer helhetlig perspektiv på endringen sett fra avdelingenes øyne.

3.2.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet på to ulike måter, hvor vi tilpasset spørsmålene til lederne (vedlegg 2) og medarbeiderne (vedlegg 3). På denne måten fikk vi ledernes og ansattes syn hver for seg, og en sammenligning vil bli enklere. Utgangspunktet i intervjuguidene var det samme, med temaene endring, ledelse, kunnskap og struktur. For å ikke styre informanten mot svar, benyttet vi åpne og lite konkrete spørsmål. På denne måten formidlet informantene sine individuelle historier og opplevelser av endringsprosessen. Vi ønsket at informantene skulle gi eksempler eller snakke dypere om tema som vi fant interessante. På denne måten føler vi at vår eksplorative og fenomenologiske tilnærming blir gjenspeilet i intervjuguiden. For å ytterligere styrke intervjuguiden ble det gjennomført et pilotintervju på en medstudent. Dette ble gjort for å få innsikt i lengden på intervjuet, samt en sjekk av at spørsmålene ikke er for spisset og ikke oppfattes som ledende.

3.2.3 Gjennomføre intervju

I utgangspunktet var vi forberedt på at intervjuene måtte gjennomføres digitalt gjennom Teams. Det var derfor med stor fornøyelse at administrerende direktør tillot oss å benytte deres lokaler. Dette førte til at informantene satt i kjente og trygge omgivelser, noe vi syntes gjenspeilet seg i intervjusituasjon da informantene våre fremsto som komfortable. Vi gjennomførte alle intervjuene fordelt på fire dager, som var spredt over en uke. Mer nøyaktig 18 til 24.mars. Vi fikk tillatelse til å ta lydopptak av samtlige av våre informanter, noe som eliminerte behovet for notater og med dette kunne vi fokusere fullt og helt på informanten under intervjuet.

Et mål vi hadde i intervjuet var å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære slik Thagaard (2013) anbefaler. Derfor startet vi intervjuene med innledende prat slik at informantene lettere åpnet seg opp. Gjennom intervjuene hadde en av oss hovedansvaret for intervjuguiden, mens den andre hadde kontroll på at temaene i ordskyen vår var dekket.

Ledelse		Kommunikasjon	
Tillit		Usikkerhet	
Psykologisk trygghet		Informasjon	
Autonomi		Kunnskap - taus, eksplisitt	
Tilrettelegging		Motstand	
Delingskultur		Holdning	
Kunnskapsdeling		Motivasjon	
Samarbeid/team		Resultater	
Selvstendig		Utvikling	
Utnyttelse		Skaping	

Figur 11 - Ordsky

Ordskyen, vist i figur 11, benyttet vi som hjelp til å forsikre oss om at informantene hadde vært innom relevante temaer som vi mener utgjorde vårt informasjonsbehov. Vi ønsket å splitte ansvaret mellom oss, da vi var av den forståelse at intervjusituasjonen ville oppleves mer som en samtale dersom begge tok del i prosessen. Underveis var det derfor åpent for at begge kunne stille spørsmål. Vi har også i intervjusituasjonene

utført det Thagaard (2013) kaller probing, som vil være korte responser og anerkjennende “nikk” for å vise interesse. Dette er noe som i stor grad har skjedd ubevisst fra vår side, da vi hadde en genuin interesse for hva informantene hadde å si.

Proessen var utformet slik Tjora (2017) beskriver som fornuftig, ved at man starter med innledende spørsmål for å varme opp informanten og få praten i gang. Deretter beveget vi oss inn på de viktigste hovedspørsmålene som inneholder mer refleksjon rundt temaene våre endring, ledelse, kunnskap og struktur.

Informantene gav uttrykk for at de trivdes med at begge stilte spørsmål til dem, og vi følte at de svarte til oss begge. Vi opplevde i tillegg at vi som intervjuere over tid ble mer komfortable i intervjusituasjonen og klarte derfor å løsrive oss mer fra intervjuguiden og fokusere mer på informanten. Dette har ført til at intervjuguiden svinget mellom å bli tungt og mindre benyttet.

3.2.4 Behandling og analysering av data

I denne delen av oppgaven var hensikten å finne essensen i intervjuene, redusere volumet på dataene og tilrettelegge for idegenerering på bakgrunn av detaljer i empirien (Tjora 2017). Derfor valgte vi å fordele empirien i kategorier som vi opplevde var hensiktsmessige for denne studien. Kategoriene inneholdt empiri fra våre informanter, som vi sammenlignet og innhentet resultater fra. Under følger en beskrivelse av vår gjennomføring fra fullført intervju til funn som skulle benyttes som empiri.

Transkribering

Den 25.mars, dagen etter intervjuprosessen var gjennomført, gikk vi i gang på transkribering. Vi transkriberte seks intervjuer hver og var ferdig med arbeidet 1.april. Et mål vi hadde med transkriberingen var at det skulle gjennomføres kort tid etter intervjuprosessen. Dette har bidratt til at vår umiddelbare forståelse er nedfelt og viktige momenter i intervjuet ikke ble glemt, noe som også kan bidra til å ivareta påliteligheten i transkripsjonene (Kvale og Brinkmann 2015). Vi transkriberte intervjuene ordrett, og transkriberingen rommet totalt 145 A4 sider. Det var dermed et stort behov for å korte ned og trekke ut data.

Struktur (nettverk, team, samarbeid, selvstendighet, avdeling, autonomi)
Ledelse (tilrettelegging, kontroll, makt, coach, onboarding)
Deling (kunnskapsdeling, delingskultur)
Kommunikasjon (informasjon, endringsprosessen)
Psykologisk trygghet (tillit, motstand, motivasjon, prøve og feile, onboarding)
Kunnskap (taus og eksplisitt, utvikling, skaping, utnyttelse, deling)
Pandemi (covid, teams, hjemmekontor)

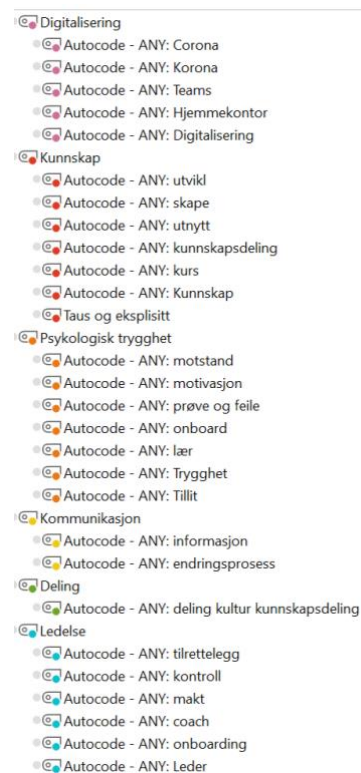
Figur 12 - Kategorier

Analyse

Etter transkriberingen gikk vi i gang på den omfattende analyseprosessen. Sammen fant vi syv hovedkategorier, som vi fargekodet og fylte ut med underkategorier. Vi endte da opp med en oversikt som så ut slik som vist i figur 12.

For å komme frem til kategoriene og underkategoriene tok vi utgangspunkt i det vi husket fra intervjuene, teori, samt det vi så for oss var hensiktsmessig til oppgaven vår. Det må også nevnes at kategorien “pandemi” først het “digitalisering”. Da vi begynte på arbeidet med å skrive ut funn og diskusjon, fant vi det mer hensiktsmessig å kalle denne “pandemi”. Da vi jobbet med kategoriene ønsket vi også å ta hensyn til hva som passet sammen under samme kategori, og på denne måten gjøre det mer oversiktlig for vår egen del da vi kom til diskusjon.

Vi benyttet oss av programmet Maxqda for å finne igjen nøkkelord i transkriberingen vår. Nøkkelordene var med utgangspunkt i kategoriene som er vist over i figur 12. Programmet markerte steder i teksten hvor ordene ble nevnt som gjorde jobben med å kode funn mer effektiv. Figur 13 viser hvordan oversikten av søkeord så ut når vi hadde søkt på nøkkelordene. Vi startet med koding 4.april, og var ferdige 27.april. Etter endt koding hadde vi gått fra 145 sider med transkribering til 71 sider med kodet og kategorisert



Figur 13 - Maxqda koding

data, som var utformet slik som vist i figur 14 under. Våre notater over transkribering inneholdt også informasjon om det var leder eller medarbeider som hadde uttrykt sitatet, samt når i rekken vi intervjuet dem. Men dette har vi fjernet i figur 14 for å opprettholde anonymiteten til informantene. “Kategori” representerte hvor i hovedkategoriene vi mener sitatet passer inn. Vi tok også med “forståelse” hvor vi kunne skrive litt om våre tolkninger, som da kunne benyttes i diskusjonsdelen.

Kategori	Sitat	Forståelse
Nettverk	Men nå når man er i nettverk så føler jeg veldig at jeg kan mitt nettverk. Men jeg vet ikke så veldig mye om de andre (...)	Kan sitt eget nettverk, ikke så mye om de andre. De andre nettverkene forklarer, men får ikke den dybdeforståelsen av hva de driver med.
Ledelse	Jeg vil ofte beskrive meg selv som mer kapteinen på banen, enn treneren på sidelinjen.	Jobber på gulvet sammen med de andre
Deling av kunnskap og informasjon	Jeg tror egentlig det kunne vært litt bedre. En ting er kunnskap, men noe annet er hva som skjer. (...) Men på tvers så tror jeg vi kunne vært mye bedre. (...) Men vet resten hva de arbeider med egentlig?	Savner at man blir bedre på å skryte av seg selv, samtidig som man informerer om hva man har gjort. Informant driver kunnskapsdeling i avdeling/nettverk. Tror det kunne vært noe bedre kunnskapsdeling på tvers av nettverk.
Prove og feile	Jeg har sagt mange ganger at vi må ikke glemme at det er på en måte feil man lærer av, og det er også i team, i rom og samhandling, man kommer ikke videre hvis alle er enige. Det er innmari viktig å være uenig, å kunne være uenig, og kunne se ting fra ulike vinkler. Sånn at vi kan enes om hvor vi skal.	Informant peker på viktigheten av å være uenig i ting, flere perspektiver for å gi retning.
Savn i prosessen, hjemmekontor, ledelse	Å være på kontoret å møte folk *ler. Bli bedre kjent med folk, fordi jeg startet jo på hjemmekontor liksom. Det er jo krevende å liksom bli kjent med folk på Teams, det er jo en rar setting. Men bra oppfølging av ledelsen. Har blitt veldig godt kjent med de kollegaene jeg har blitt kjent med.	Ble bra nok tilrettelagt, er gjort ting for å få informant inn i miljøet, men det å skulle starte på hjemmekontor er vanskelig. Ble kjent med kollegaer gjennom eget initiativ

Figur 14 – Sitater og fortolkning

Vi hadde lagt ned mye arbeid til nå i prosessen, men vi følte oss ikke helt ferdig. Vi hadde lovet våre informanter fullstendig anonymitet, også internt, som ville si vi måtte gjennom en siste runde med behandling av data. 28.april satte vi i gang med å sammenfatte resultatene, og danne de endelige funnene. Denne delen av prosessen handlet om å gjennomgå all kodingen fra figur 14, og samle sammen punkter. Vi ønsket å sammenfatte hvilke opplevelser som var gjengangere for medarbeidere, ledelsen og på

tvers av stillinger. Denne sammenslåingen gjorde at vi den 5.mai satt igjen med 14 sider med funn som skulle brukes videre til diskusjon. For å opprettholde full anonymitet har vi benyttet egne sitater gjennom diskusjonen, for å dekke det helhetlige bildet. Hvordan sluttproduktet vårt da så ut er fremstilt i figur 15.

Kunnskap Deling <ul style="list-style-type: none"> - A+A+A+L: etter endring til nettverk er det enklere å dele - A+A+A: deler enklere med de som er i samme avdeling, men andre nettverk
Kommunikasjon Informasjon <ul style="list-style-type: none"> - A+L: noen føler OKR ikke gir så mye mening - A+L: leder kommuniserer bra, bevisst i kommunikasjon
Pandemi Hjemmekontor <ul style="list-style-type: none"> - A+A: savnet småpratene på kontoret - A+A+L: skulle ønske alle kom tilbake på kontor nå - A+L+L: enklere å skjonne seg på de man kan se i øynene

Figur 15 - Hovedfunn

3.3 Studiens kvalitet

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet i forskning står sentralt og sier noe om hvorvidt arbeidet vi har presentert er til å stole på (Dalland 2017). Et viktig punkt for å kunne påvise pålitelighet under forskning er repliserbarhet. Spørsmålet “om en annen forsker anvendte de samme metodene, ville man kommet frem til de samme resultatene?” må stilles (Thagaard 2013). Dette er problematisk i kvalitativ metode da det er vi selv som er instrumentet. Vår semistrukturerte intervjuguide vil bety at intervjuet kan ta mange retninger, og derav svekke studiens repliserbarhet. For kvalitativ forskning hevder Thagaard (2013) at man derfor må argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for hvordan våre funn har utviklet seg gjennom prosessen, og være så konkret og spesifikk i rapporteringen av hvordan innsamling og analyse av data har foregått. Dette føler vi er godt dokumentert og redegjort for i “Gjennomføringen av studien”. Da bruk av sitater er begrenset i denne studien, har vi i funn og diskusjon vektlagt å påpeke om det er leder, medarbeider eller våre meninger som diskuteres.

3.3.2 Gyldighet

Gyldigheten vil knyttes til spørsmålet “i hvor stor grad vil svarene vi finner i studien faktisk være svar på det spørsmålet vi stiller?” (Tjora 2017). Gyldighet kan styrkes ved å tydeliggjøre hvordan forskningen praktiseres ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan de igjen er blitt utformet fra temaer vi vil utforske og etablere kunnskap om (Tjora 2017). For å sikre gyldigheten er det sentralt at forskeren har et kritisk blikk på sin egen tolkning og sin egen prosess (Thagaard 2013). For å ivareta studiens gyldighet har vi derfor kontinuerlig jobbet etter at vi begge skal gjennomgå empirien med et kritisk blikk, for å sikre felles tolkninger og forståelser. Under transkribering, om det dukket opp setninger en av oss ikke klarte å tolke, ble det gjennomgått sammen. Kodingen ble gjennomført hver for oss, og sluttproduktet er sammensatt av begge. Dette føler vi har tilført oppgaven nyansering da våre tolkninger er en sammensetning av begges perspektiver.

3.3.3 Overførbarhet

Med overførbarhet menes studiens relevans i forhold til andre sammenhenger (Thagaard 2013). Denne studien er en casestudie og vil på bakgrunn av dette ha en begrenset

overførbarhet til andre sammenhenger. Dette sagt er ikke generalisering hovedhensikten med denne studien. Denne studien skal hovedsakelig belyse “hvordan lede en organisatorisk endring” i vår casebedrift, ved å se på hvordan endringsprosessen har foregått gjennom opplevelser fra både ledelsen og medarbeidere. Vi håper dog studien har overføringsverdi til andre virksomheter i Norge som befinner seg i samme situasjon. Det vil være opp til leser å vurdere hvor relevant oppgavens funn, implikasjoner og konklusjoner er til egen kontekst. Studiens funn og konklusjoner kan være overførbar til andre mellomstore bedrifter som gjennomfører strukturelle organisatoriske endringer.

3.3.4 Etske betraktninger

Innen kvalitativ forskning er det en større nærhet til det som studeres, som gjør at vi som forskere har et stort ansvar når det kommer til etikk. I vårt tilfelle, med en mindre bedrift som case, hevder Tjora (2017) at det nærmest vil være umulig å garantere anonymitet. Prinsippet om at informant ikke skal komme til skade av denne studien har derfor hatt overveiende betydning i arbeidet. For å ivareta konfidensialitet har vi valgt å ikke benytte direkte sitat samt anonymisert navn, stilling og ansvarsområde i diskusjonsdelen. Fullstendig anonymitet var noe vi lovet samtlige av våre informanter, og vi tror at dette løftet kan bidratt til mer åpenhet i intervjusituasjonen og vi har fått større tilgang på erfaringer informantene sitter på.

Vi har gjort oss godt kjent med retningslinjer for personvern fra NSD, da vårt prosjekt var meldepliktig. Prosjektet ble godkjent av NSD den 03.03.2022 (vedlegg 4). Gjennom samtykkeerklæring opplyste vi våre informanter om studiens formål og generell informasjon om hvordan intervjuet vil foregå. Deres rettigheter og hva frivillige deltakelse innebærer. Her ble de også informert om behandling av personopplysninger og hvordan vi tenke å presentere data. Lydopptak av våre informanter ble lastet opp i SharePoint bak to-trinns autentisering innlogging og slettet da intervjuene var ferdig transkribert.

4. Funn og diskusjon

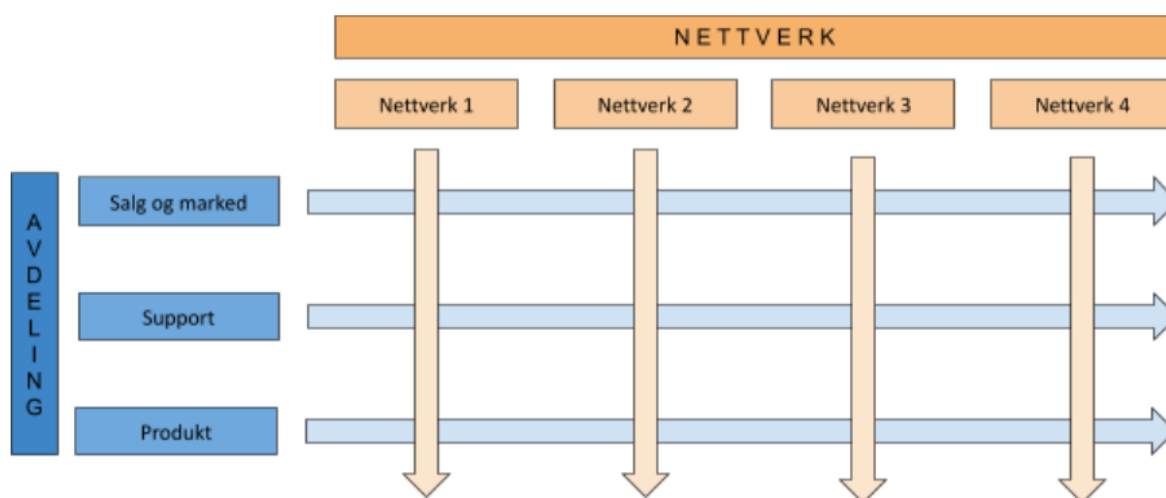
I dette kapitlet presenterer vi funn fra analysen og diskuterer det ved bruk av teori. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Vi har valgt å integrere funn og diskusjon i et og samme kapittel av rent praktiske årsaker, da vi unngår å gjenta oss selv for mye i oppgaven. Før vi går i gang på diskusjon ønsker vi å påminne leser studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Hvordan lede en organisatorisk endring?

F1 Hvordan lede og implementere strukturelle og organisatoriske endringer

F2 Hvordan ledelsen og medarbeidere påvirker kunnskapsutvikling, deling og utnyttelse av kunnskap i en organisatorisk endring

Innledningsvis i diskusjonen, vil vi ta for oss F1. Her diskuterer vi utfordringer ved implementeringen av nettverk i lys av vårt teoretiske grunnlag. Videre i diskusjonen vil vi belyse F2, som tar for seg hvordan samspillet mellom ledelsen og medarbeidere har fungert med tanke på kunnskapsutnyttelse, -deling og -utvikling for å styrke sin innovasjonsevne etter innføringen av nettverk. Vi ser også for oss at det kan bli utfordrende for leser å forstå hva vi snakker om i diskusjonen når det kommer til avdeling og nettverk. For å tydeliggjøre hva vi mener henter vi ned organisasjonskartet til CB for å fremstille det visuelt.



Figur 1 - Organisasjonskart CB

Når vi i diskusjonen snakker om “i avdeling” eller “på tvers av nettverk” mener vi de blå pilene i modellen. Når vi snakker om “i nettverk” eller “på tvers av avdeling” sikter vi til de oransje pilene.

F1 - Hvordan lede og implementere strukturelle og organisatoriske endringer

Innledningsvis i denne delen av diskusjonen vil vi presentere ledergruppen og deres rolle under endringsprosessen. Videre tar vi for oss implementeringen av nettverk og medfølgende utfordringer. Under diskusjonen av nettverk vil vi også presentere utfordringer ledelsen har møtt på, og hvordan pandemien har påvirket endringen. Avslutningsvis tar vi for oss nedbemanningen, og hvordan opplevelsen av denne har vært.

4.1.1 Ledergruppen

Vi tolker ledergruppen som en sammensetning av et mangfold av personligheter. Noen oppleves for oss som visjonære og filosofiske, mens andre mer jordnære. Vi har inntrykk av at det er store forskjeller i hvordan de kommuniserer, noe som også er påpekt av medarbeiderne. Medarbeiderne beskriver ledelsen som en gruppe som vil organisasjonen vel ved å fremstå som rollemodeller, og motiverer dem i hverdagen (Glasø og Thompson 2016). Ledelsen selv sier de fremstår imøtekommende, lyttende, støttende, og målrettet på at deres ansatte skal føle trygghet til dem. Det drives med andre ord høy grad av personorientert ledelse i CB (Bang og Midelfart 2018; Røvik 2007). Ledelsen ønsker å være relevant, synlige og gode sparringspartnere og medarbeiderne er enige i at dette er aspekter som ledergruppen håndterer bra. Lederne forsøker å ha en coachende tilnærming til sine medarbeidere. Denne tilnærmingen vil være adekvat med Newell mfl. (2002) sine meninger om hvordan man som leder skal være en tilrettelegger for kunnskapsarbeidere.

Ledergruppen selv sier de har en innstilling som lyder *“Det går bra, du kan gjøre det enda bedre neste gang”*. Dette har også medarbeiderne en forståelse av, da de føler på en stor aksept for å prøve og feile, slik også Edmondson (2019) og Karp (2014) poengterer er viktig for å fremme trygghet og mestring. Ledelsen ønsker at deres ansatte skal prøve og feile, samtidig som de fokuserer på at det medarbeiderne gjør skal *“gi noe tilbake”* til bedriften.

For å gi tilbake til bedriften kan en rekruttere til ledelsen internt. En leder poengterte at det er positivt at en av lederne kommer fra egne rekker. Denne lederen vil da ha en annerledes forståelse av bedriften som helhet, sammenlignet med de andre lederne. Dette kan indikere at det er et søkelys på å bevare noe fra det gamle, som vil være nærliggende det Rydland (2017)

kaller markedsbeskytter. Ved å ha en leder som har kjennskap til historien og menneskene i virksomheten, antar vi at man vil oppleve at dette fokuset også flyttes over til dagens kunderelasjoner slik at daglig drift blir ivaretatt gjennom endringen. Det har også blitt påpekt fra medarbeiderne at de satte pris på at det har kommet inn “nytt blod” i ledergruppen. På denne måten får man potensielt et kompromiss mellom det nye og det gamle, og et mangfold i ledergruppen. Vi er av den forståelse at administrerende direktør er bevisst på de ulike rolleprofilene (Rydland 2017) og har jobbet for en balansert sammensetning av roller i ledergruppen (Bang og Midelfart 2018). Gjennom et slikt fokus oppnår man potensielt en balanse mellom daglig drift og utforskning (March 1991).

Ledergruppens rolle under endringsprosessen

Medarbeiderne gir uttrykk for at de er fornøyde med hvordan ledelsen fremstår og sier de generelt kommuniserer bra med dem i hverdagen. Dette sagt er det tilfeller under endringsprosessen hvor medarbeiderne uttrykker at det ble underprestert på enkelte tilbakemeldinger og tydelighet i kommunikasjonen. Ledelsen selv hevder at de gjennom endringsprosessen viste retning til sine medarbeidere ved å hjelpe dem så langt det lot seg gjøre. Dette omhandlet blant annet å være sparringspartner, uten å gi for mye informasjon om den potensielle nedbemanningen. For oss viser dette at lederne ønsker det beste for deres ansatte, og prøver å unngå og skape unødvendig friksjon. Til tross for at ledelsen driver informasjonsdeling, er det tydelig at medarbeiderne ikke alltid opplever dette informerende nok. Medarbeiderne gir uttrykk for at de til tider opplever en utydelig og for lite konkret informasjonsflyt. Dette kan kobles til ledergruppens usikkerhet og splid i om deres tilbakemeldinger til hverandre er konkrete nok, og om dette kanskje kan smitte over på medarbeiderne.

4.1.2 Nettverk som ny organisasjonsstruktur

Like før pandemien inntraff startet CB med endringsprosessen og store deler av den har foregått digitalt parallelt med nedstengingen av Norge. Vi er av den forståelse at endringen kan tolkes som en episodisk endring med en omstrukturering, hvor de har omstilt hele bedriften (Karp 2014). Det har vært en inngripende, definert prosess og som følge er dypstrukturen i større grad berørt. Formålet med nettverksorganiseringen er å myndiggjøre medarbeiderne slik at de oppnår et førstelinjefokus i bedriften. Da kan oppdukkende problemstillinger tas på laveste nivå, kunnskapsdeling i bedriften vil øke, som igjen vil styrke

innovasjonsevnen påpeker ledelsen. Dette samsvarer med litteraturen (Johannessen, Olsen, og Stokvik 2013; Gratton 2007; Mumford og Licuanan 2004). Ledelsen har også et ønske om å invitere partnere til å ta større del i nettverkene. Vi har en forståelse av at de har som mål å oppnå 50/50 eierskap i flere nettverk enn det ene nettverket hvor dette allerede eksisterer. Fra vår analyse er det tydelig at de ansatte er positive til innføringen av nettverk. Dette sagt er det en stor enighet om at de fortsatt har et stykke å gå.

Utfordringer som har oppstått ved innføring av nettverk

Funn antyder at medarbeiderne opplever myndiggjøringen overveldende. De beskriver seg selv som *“små tannhjul som surrer litt hver for seg, og som må samles for et større moment”*. Eller som Hennestad og Revang (2017) ville sagt det, de er i endringsrommet hvor det nye ikke har vunnet helt frem og det gamle ikke helt har sluppet taket. Medarbeiderne etterspør en bedre dynamikk i de nylig implementerte nettverkene, da dette ikke oppleves faller noen tilbake til det gamle avdelingsfokuset. Ledelsen drives av å se frem i tiden på det store bildet, men lykkes ikke med å få de ansatte med på samme tankegang. Noen ledere tror de som ledergruppe ikke har vært helt samstemte om hva endringen skulle føre frem til, som kan ha bidratt til styrke den uklare retningen som medarbeiderne sier de føler på. Mangel på retning hos medarbeiderne, kan ha ført til motstand i form av misforståelser, mangel på tillit eller frykt for det ukjente (Kotter og Schlesinger 2008; Jacobsen 2012). Pandemi og hjemmekontor har også preget implementeringen av nettverk, og vi opplever at medarbeiderne i en allerede kaotisk situasjon uttrykte usikkerhet.

Myndiggjøring og uklar retning

Etter implementeringen av nettverk gir medarbeiderne uttrykk for at de savner en tydeligere og klarere retning på tvers av avdelinger når det kommer til målsetting. Medarbeiderne opplever at det er flere modeller å forholde seg til slik de jobber nå, og noen er usikre på handlingsrommet, mandatet og rammene sine. Mange medarbeidere er vant til at lederen gir dem oppgaver, og opplever at det kan være utfordrende å ta ansvar selv. Ønsket deres er med andre ord mer styring av oppgaver og beskrivelse av retning i nettverkene. Men dette ansvaret for retning og mål er blitt delegert til nettverkene, ifølge ledelsen. På denne måten må de jobbe på tvers av de gamle avdelingene og bli kjent i det nye nettverket, i tillegg til partnere. Ledergruppen fremstår som klar over problematikken, og jobber stadig med å få nettverket til

å fungere. Karp (2014) påpeker viktigheten av å tydeliggjøre roller og ansvar i organisasjoner som belager seg på ansvarliggjøring og myndiggjøring.

OKR målstyring

For å tydeliggjøre retning har lederne innført OKR målstyring. Vi er av den forståelse at målstyringen tolkes forskjellig blant medarbeidere og ledere, da noen ser på OKR som konkrete mål som skal nås, ser andre på det som punkter for veiledning. Potensielt ser vi at dette kan utvikle seg til å bli et forstyrrende element for bedriftens utvikling og vei videre. Det kan da diskuteres om lederne har vært tydelige nok på innføringen. Hvor teorien sier at OKR er en metode for å få hele bedriften til å sette søkelys på den samme problematikken (Doerr 2018), har CB oppnådd motsatt effekt og det er nå et uklart styringsverktøy for noen medarbeidere. Ledelsens ønske var at OKR skal oppleves som ufarlige tiltak. Dessverre er ikke alle medarbeidere like begeistret for målstyringen, og det er noen som fortsatt ikke forstår hvordan OKR fungerer i praksis eller unngår å benytte seg av det. Medarbeiderne har med andre ord ikke sett behovet og konstruert en mening om implementeringen av OKR, som er pekt på i litteraturen som en viktig lederoppgave gjennom sensegiving i endringsprosesser (Hope 2010; Balogun og Johnson 2004).

Ledelsens resultatansvar - et forstyrrende element?

Noen av lederne føler de burde ha mer å si når det kommer til målsetting i nettverk. Per dags dato settes KR (Key Results) i de myndiggjorte nettverkene, samtidig som medarbeiderne må forholde seg til resultatansvaret gitt av leder i sin respektive avdeling. Slik vi tolker dette, kan resultatansvaret føre til usikkerhet i nettverkene, da dette vil være med på å gi medarbeiderne flere modeller å forholde seg til. Det kan for oss tyde på at ledergruppen muligens ikke har vært samstemte om hva innføringen av nettverk skulle føre frem til. Da noen ledere mener de burde ha mer og si i nettverk, tror vi at ledelsen ikke har avklart hvor linjene mellom resultatansvar i avdeling, og innflytelse på nettverk skal være. Vi opplever ledergruppen som splittet i skjæringspunktet mellom avdeling og nettverk. Dette er noe som kan ha skapt forvirring blant medarbeiderne, da de i nettverk har tre avdelingsledere å ta hensyn til, og kan oppleve sprikende retningslinjer. Et klart definert formål i ledergruppen (Bang og Midelfart 2018) og formidling av endringens hensikt (Stensaker og Haueng 2019; Kotter 1995) er pekt på som essensielt innenfor endringslitteraturen. En ikke samstemt ledelse vil ikke bidra til en klarere retning, slik medarbeiderne har uttrykt at de ønsker.

Vi opplever at ledelsen har en manglende meningsforståelse (Hope 2010) for hvordan de skal jobbe i nettverket. Etter vår innledende samtale med administrerende direktør var vi av den forståelse at ledergruppen skulle fungere som coacher i nettverket. Derfor er det noe urovekkende at ingen av lederne snakket om deres rolle i nettverket under intervjuene, og det kan virke som de hovedsakelig fokuserer på hvordan de jobber med sin avdeling på tvers av nettverkene. Vi antar at avdelingsfokuset kan forklares ved at de står fast i endringsrommet og slik inndelingen var før. En avklaring på hvor hovedaktiviteten skal ligge ville løst mye av denne problematikken, påpeker den ene lederen, som også erkjenner at de vier mer tid til avdeling. I og med at ledelsen fortsatt sitter på et resultatansvar og kontroll på ressursfordeling, vil det være naturlig for mellomlederne å vektlegge og prioritere avdeling kontra nettverk. Resultatansvaret vil potensielt føre med seg et behov for makt, som er stridende med nettverksfilosofien.

Maktfordeling i nettverket - en svekkelse av lederne

Ledelsen har hatt en form for posisjonsmakt (Karp 2014). Desentralisering av makt, har kanskje ikke falt like godt i smak hos alle i ledergruppen og kan oppleves som en innskrenkning av ledelsens handlingsrom (Espedal 2009). Medarbeiderne sitter også med en følelse av at de ikke helt vet hvem som skal bestemme. Det kan for oss virke som at overgangen til nettverk og desentralisering av ledelse har tilført et ambivalent forhold til hvordan fordelingen av makt fungerer i praksis.

Det er naturlig å tenke seg til at man som leder ønsker å ha kontroll og ansvar, man har jo en stillingstittel som er høyere enn medarbeiderne, og sitter i en posisjon med en form for makt (Yukl 1989). Av vår empiri fremstår ikke ledelsen omforent i hvilken grad styring og ledelse skal vektlegges. Lederne selv sier de gir retning til medarbeiderne til en viss grad, men føler det hovedsakelig er videreformidling av den overordnede målsettingen.

Den ene avdelingen har økologisk fremstått som "nettverksledere" og tar naturlig ansvar. Dette blir påpekt av dem selv, og kommer til syne i deres engasjement for denne studien. Noen mennesker tar naturlig mer plass enn andre, men i CB sitt tilfelle blir dette hemmende på nettverkene de prøver å implementere. Det vil bidra til at autoriteten fordeles feil og blir utydelig. Denne uklare autoriteten vil som Jacobsen og Thorsvik (2021) påpeker skape

usikkerhet og frustrasjon blant de andre medarbeiderne. Den uklare autoriteten er noe som ikke skulle oppstått, da hensikten med nettverk er å fordele makten utover i organisasjonen.

Pandemiens påvirkning på innføringen av nettverk

Når pandemien inntraff måtte CB som de fleste bedrifter tilpasse hverdagen med tilrettelegging av både hjemmekontor og Teams. Ledere og medarbeidere er enige om at nedstengingen var en stor påkjenning og påpeker hvor utfordrende det har vært med svingninger mellom et åpent og lukket samfunn. Til tross for utfordringene er medarbeiderne fornøyd med hvordan ledelsen håndterte oppdukkende problemstillinger.

Fra empirien har vi sett at man mister mye av det uformelle på kontoret ved å sitte på hjemmekontor og møter på Teams oppleves for hele bedriften som *“veldig agenda styrt”*. Som et forsøk på å ivareta det uformelle under nedstengingen tilrettela ledelsen for digital morgenkaffe hvor hele organisasjonen kunne delta. Slik vi tolker empirien var medarbeiderne takknemlige for tilretteleggingen, men viste i praksis lite engasjement rundt disse. At medarbeiderne i mindre grad har hatt tilgang til det fysiske kontoret, de uformelle møtearenaene og *“sladderer ved kaffemaskinen”*, tror vi kan ha svekket en felles meningskonstruksjon i retning av en *foretrukket organisatorisk virkelighet* (Gioia og Chittipeddi 1991). Pandemien og nedstengingen har begrenset tilgangen til hverandre fysisk. Vi tror dette kan ha hemmet ledelsens utøvelse av sensegiving, og i forlengelsen medarbeidernes meningsdannelse av implementeringen av nettverk. Sensemaking omtales av Balogun og Johnson (2004) som en sosial prosess og medarbeiderne konstruerer meninger ledelsen endringsinitiativ gjennom historier, rykter, vitser, samtaler og diskusjoner. For ledelsen og medarbeiderne oppleves det lettere å forstå hverandre når man kan *“se hverandre i øynene”*, og samtlige hevder samarbeidet påvirkes negativt. Det kan derfor se ut til at kommunikasjon og forståelsen av kollegaers oppgaver har begrenset seg under pandemien ved at man ikke har tilgang til den hurtige avklaringen på oppdukkende spørsmål.

4.1.3 Nedbemanning

I forkant av nedbemanningen fikk samtlige medarbeidere beskjed om å ikke bekymre seg, og de ble beroliget med at det ikke kom til å bli utfallet. Da nedbemanningen ble en realitet var responsen ganske ulik. Noen fikk sjokk fordi de hadde fått beskjed om å ta det med ro. Andre

ble *“litt tatt på sengen”* da flere var på hjemmekontor på denne tiden. Samtidig synes andre at det var rart at noen reagerte så sterkt, da tallene var ganske tydelige. Noen medarbeidere hevder til og med det var rart at ledelsen ikke handlet tidligere.

Medarbeidernes og ledelsens opplevelser

De fleste opplevde nedbemanningen ryddig, og ser ikke andre måter det kunne blitt gjort på. En gjenganger fra empirien, nevnt av både medarbeidere og ledelsen, var hvordan en medarbeider med lang fartstid i bedriften var en av de som måtte gå. Dette ble veldig tydelig for oss at er et sårt punkt for flere. Det førte også til at noen medarbeidere følte på en frykt og usikkerhet i ettertid, da de er redde for at fremtiden kan bringe samme utfall for dem. Noen av medarbeiderne følte at nedbemanningen hemmet produktiviteten til andre, og tanken på å *“gjøre det lille ekstra”* forsvant. Dette tolker vi som en frakopling fra organisasjonen, slik McKenzie og Aitken (2012) snakker om kan oppstå. Dette kan for oss indikere at ledelsen må fokusere på informasjonsflyt, og i større grad involvere medarbeiderne. På den måten slipper ledelsen at en avgjørelse kommer brått på noen medarbeidere, og potensielt unngår sterke reaksjoner.

Karp (2014) hevder at medbestemmelse og involvering er viktig under endringsprosesser. Derfor er det problematisk at noen av medarbeiderne har savnet dette. Noen medarbeidere har uttrykket et ønske om å ta del i diskusjoner ved å komme med sine innspill i prosessen. Dersom endringen ble utført mer inkrementelt ville det potensielt vært lettere å inkludere medarbeidere slik Karp (2014) hevder er viktig i en norsk kontekst. Alt tatt i betraktning ser mange medarbeidere viktigheten av nedbemanningen, men etterlyser at det trengs en tydelig plan fremover for å unngå at det skal gjenta seg. Lederne uttrykker også at de ønsker å unngå en ny nedbemanning. De er bevisst på at nedbemanning skaper mye friksjon og usikkerhet i organisasjonen. Målet deres fremover vil derfor være å holde usikkerheten nede, og være en støttespiller for medarbeiderne som opplever bekymring.

Nye roller som følge av nedbemanning

Som følge av nedbemanningen har det oppstått nye roller og oppgaver har blitt *“smurt litt ut over”*. Dette oppleves ganske bittert blant medarbeiderne, og kan ha ført til motstand og ekstraarbeid (Jacobsen 2012). Noen har fått tilbake oppgaver som de ikke har hatt over en lengre periode, og setter seg nå på bakbena med en innstilling som lyder *“jeg gjorde ikke det*

før endringen”. Dette har også ført til usikkerheter i hvem som skal gjøre hva. Vi tolker denne type reaksjoner som en BOHICA (Stensaker og Haugeng 2019), hvor medarbeiderne håper på at de til slutt unngår å endre seg. Dette knytter vi til manglende sensemaking av medarbeiderne, som ledelsen kunne prøvd å gi gjennom medbestemmelse og forhandlingsmuligheter (Kotter og Schlesinger 2008).

F2 - Hvordan ledelsen og medarbeidere påvirker kunnskapsutvikling, deling og utnyttelse av kunnskap i en organisatorisk endring

Vi ønsker i denne delen av diskusjonen å belyse hvordan samspillet mellom ledelsen og medarbeidere har fungert i forhold til kunnskapsutnyttelse, utvikling og deling i endringsprosessen. Vi tar for oss hvordan ledelsen benytter eksisterende kunnskap, og tilrettelegger for at denne kan deles og utvikles blant ansatte, og hvordan medarbeiderne driver selvstendig kunnskapsutvikling.

4.2.1 Kunnskapsutnyttelse og kunnskapsdeling

Hva nettverk bringer til bordet

Som ledelsen har påpekt var intensjonen med nettverksinndelingen at medarbeiderne skulle bli bedre på å jobbe på tvers av avdelingene. Gjennom å endre organisasjonsstruktur til det flatere nettverket (Nonaka og Takeuchi 1995), åpnes det opp for å kunne utnytte kunnskapen og kompetansen man sitter på i mye større grad (Jacobsen og Thorsvik 2021), da dette fremmer samarbeid og kunnskapsdeling innad i organisasjonen mellom ulike avdelinger (Tagliaventi og Mattarelli 2006). Etter endringen er vi av den forståelse at det fortsatt er en del ansatte som benytter seg av avdelingstankegangen. Vi tror årsaken til dette kan være at det er uklar retning og mangel på avklaringer fra ledelsens side, som vi har diskutert i *forskningsspørsmål 1*. CB har gjennom endringen innført et førstelinjefokus, som er pekt på som essensielt for å danne kreative energifelt tuftet på konkurransefrie soner og samarbeid mellom ulike typer mennesker (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013; Gratton 2007). Dette vil kunne være med på å tilrettelegge for at medarbeiderne jobber bedre sammen som flere små enheter. Ved å tilrettelegge for at nettverkene samarbeider som mindre enheter, eller energifelt, fremmer teorien at en vil oppleve større samarbeid mellom grupper fordi en oppnår kunnskapsdeling, som igjen fremmer tillit blant medarbeiderne.

Hvor skoen virkelig trykker er når det kommer til *“deling på tvers av nettverk”*. Stedene i organisasjonen som i mindre grad berører hverandre, er det ikke alle som ser behovet av å dele og kommunisere i det daglige. Vi vet fra forskningen til Brown og Eisenhardt (1997) at de suksessfulle IT-selskapene var de som hadde hyppig kommunikasjon på tvers av prosjektene. Deling på tvers av nettverk, og viktigheten av det, er noe ledelsen er bevisst på. Dette sagt er vi av den forståelse at den uklare retningen som medarbeiderne nevner, har ført til medarbeiderne forholder seg primært til avdeling, og at nettverkstankegangen ikke er sementert i organisasjonen.

Avdelingsfokus - begrenset kunnskapsdeling i nettverk?

Ansatte erkjenner at organisasjonen er kunnskapsrik og at det er mange som er utrolig dyktige på sitt fagfelt. Men tilgangen til kunnskapen blir noe begrenset da flere medarbeidere påpeker at de heller deler med hverandre i avdeling, og ikke i nettverk, fordi de her blir møtt med en større aksept. Dette kan være problematisk når det kommer til å heve kompetansen over hele linjen. Medarbeidere har ved flere anledninger uttrykt at det er takhøyde for å spørre og dele, men forholder seg *“alltid”* til det trygge som er medarbeiderne i egen avdeling og nettverk. Det kan antyde at man ikke har fått utviklet de mellommenneskelige relasjonene og bygget tilliten som Filstad (2016) hevder er selve fundamentet i kunnskapsdeling.

Tillit og psykologisk trygghet for å oppnå kunnskapsdeling

Noen av våre informanter ytret *“Tillit skapes ikke på Teams”* og *“En manglende forståelse for hvorfor jeg etterspør det jeg etterspør”*. Det kan som nevnt se ut til at de mellommenneskelige relasjonene og tilliten ikke har fått fotfeste i bedriften under pandemien. Det har vært en mangel på direkte relasjoner ansikt til ansikt, som kan ha bidratt til en manglende forståelse for hverandres arbeidssituasjon (Filstad 2016).

I Filstad (2016) vil summen av definisjoner på tillit være *“å vise seg sårbar”*, og er et viktig element i psykologisk trygghet og i forlengelsen kunnskapsdeling. Det må eksistere en takhøyde og trygghet for mellommenneskelig risiko slik Edmondson (2019) påpeker om man ønsker læringseffektive og produktive team. Medarbeiderne har stor aksept for og tillater prøving og feiling både i avdeling og nettverk. Hovedsakelig fordi det er når man gjør feil at man lærer, og det ligger i *“virksomhetens natur”*. Det er også viktig å delta i diskusjoner og

det er sunt å være uenig i aspekter. En medarbeider påpeker at det å ha en diskusjon trenger nødvendigvis ikke å bety at man krangler. I nettverk eksisterer det utrolig mye ulik kunnskap, det er viktig anerkjenne dette og vise tillit til de andre. En av informantene hevder at å jobbe i nettverk fører til at den faglige praten begrenser seg. Vi mener den faglige praten kan fungere som en viktig læringsarena for å innhøste kunnskapen som eksisterer i de andre nettverkene. Noen medarbeidere mener at ved å oppnå god faglig prat i avdeling, kan man få leder til å dele med andre avdelinger hva som trengs for å gjøre nettverket bedre. Dette kan være en mulighet for å løse problematikken rundt mangelfull informasjon på tvers av avdelinger.

Tilrettelegging for kunnskapsdeling

Noen medarbeidere savner en mulighet til å kunne vise frem, og dele aktiviteter i bedriften. Vi har blitt informert om at det benyttes ulike systemer ettersom hvilken avdeling en jobber i. Dette vil gjøre oversikten over hva andre gjør vanskeligere. Da det stilles krav til at førstelinjen skal være informert og oppdatert på hva som skal skje, da det er disse som er i kontakt med kunden, er det viktig at det deles i nettverkene. Som to medarbeidere påpeker *“det er noe man forventer å få fra nettverkene, og andre ting som kanskje ikke er like viktige”*. De kommer også med det som kanskje er løsningen for å *“løsne proppen”*. Nemlig *“starte med å vekte hva som skal deles, for å få snøballen til å trille”*. Da kan man oppleve at resten kommer av seg selv.

Deling med partnere

Generelt i CB gir både medarbeidere og ledere uttrykk for at det er stor takhøyde for tilbakemeldinger og deling, men noe mindre når det kommer til partnere. Dette kan være med på å gjøre deling med partnere vanskeligere. Medarbeidere har en forståelse for at kritiske spørsmål må stilles, men har erfart at det ikke blir like godt tatt imot av partnerne. Vi tror dette kan være med på å sette en stopper for delingen som kunne oppstått med partnerne. Medarbeiderne har et ønske om at det skal deles mer, hvor de også ønsker at dette skal inkludere partnerne, men per nå gjelder det hovedsakelig egne partnere i sitt nettverk. Vi er av den forståelse at noen medarbeidere ikke ser gevinsten av å kunne dele på tvers av nettverkene og partnerne. Vi tror at dersom det hadde blitt en større aksept for å dele på tvers så ville dette gagnet både CB og partnerne i større grad.

Dersom det er gjennomførbart er en potensiell mulighet for å forenkle prosesser for deling, både på tvers av nettverk men også med partnere, gjennom å benytte felles teknologi. Som March (1991) påpeker finnes det muligheter for at ny teknologi kan gi en høyere verdi enn å benytte seg av det gamle og eksisterende. For CB sin del vil dette bety at de er nødt til å bytte ut teknologi slik avdeling og nettverk benytter seg av den samme teknologien. De må også bruke tid og ressurser på å lære opp ansatte i nye programmer. March (1991) påpeker også at det ikke er garanti for at dette gir et konkurransefortrinn, men det kan styrke prosesser innad. Dette tatt i betraktning ser vi for oss at CB vil oppleve større grad av deling internt og eksternt, slik medarbeiderne har etterspurt, samtidig som de har en mulighet for å oppnå utvikling av bedriften.

Tilgang på kunnskap og oppnåelse av kunnskapsutnyttelse under pandemien

Vi er av den forståelse at tilgangen på kunnskapen som ligger i bedriften har vært begrenset under pandemien. Fra litteraturen vet vi at skapelsen av kunnskap og delingen av den skjer gjennom et samspill mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). Sosialiseringdimensjonen i kunnskapsspiralen har vært tilnærmet fraværende under pandemien, og det er spesielt tilgangen på den tause kunnskapen som har blitt savnet. Vi vet at taus kunnskap tilegnes best gjennom observasjon, imitasjon og praksis, noe som er vanskelig å gjøre når man er til stede digitalt på Teams. Ved å sitte digitalt på Teams er det også vanskelig å lese kroppsspråk påpekte to ansatte. Man kan da risikere å overse verdifulle tolkninger som man ville opplevd dersom man hadde vært på kontoret. Det er eksempelvis noen medarbeidere som uttrykker at de fortsatt har litt høye skuldre, som ikke tørr å by på seg selv, og synes terskelen for å stille spørsmål fysisk er annerledes enn å stille spørsmål digitalt. Under pandemien er det også påpekt av ansatte at de mistet mye av den uformelle praten som ellers ville oppstått fysisk på kontoret.

Uformelt praksisfellesskap

Det uformelle praksisfellesskapet har blitt pekt på i litteraturen som en viktig arena for kunnskapsspredning (Gotvassli 2020; Filstad 2016). Pandemien har i stor grad påvirket og forhindret medarbeiderne i å etablere et uformelt praksisfellesskap. Dette har ført til at mye av det uformelle har forsvunnet og medarbeiderne har i mindre grad det samme gjensidige engasjement, felles aktiviteter og det delte repertoaret som er viktig i et praksisfellesskap (Wenger 1998). Dette kan ha ført til at medarbeiderne ikke har det samme ståstedet og ikke

har drevet sensemaking av endringene i et felleskap. Et uformelt praksisfellesskap mener vi vil være en viktig arena under endringsprosessen for å danne en felles forståelse gjennom tilhørigheten og identifisering med de andre medlemmene (Filstad 2016).

Under endringsprosessen har det kommet inn nyansatte i bedriften. Grunnet pandemien har ikke disse hatt muligheten til å bli en del av et uformelt praksisfellesskap, da mye av kommunikasjonen med medarbeiderne var over Teams. På den andre siden har de fått muligheten til å bli kjent med medarbeiderne på en uformell måte, ved at medarbeiderne sitter med en følelse av at de fikk *“komme inn i stuen til hverandre”*. De har gitt uttrykk for at de satte pris på å se andre på Teams, og at de også var vanlige mennesker som hadde familie og barn som levde livet i bakgrunnen.

Nedbemanning og kompetansekartlegging

Newell mfl. (2002) hevder det er essensielt å identifisere, systematisere og implementere kunnskapsressursene i bedriften. Dette er noe CB utførte gjennom en kompetansekartlegging før nedbemanningen. Flere medarbeidere følte gjennom denne prosessen at de endelig fikk muligheten til å synliggjøre sin kompetanse, og opplyse ledelsen om kompetanse de ikke hadde kjennskap til. Av naturlige årsaker var det spesialisert kompetanse som var viktig å beholde i bedriften, og de som satt på denne følte seg nok tryggere enn de som ikke hadde noe utpreget å vise til. Ledelsens rolle etter kompetansekartleggingen var å gå gjennom all data for å sammenligne og kartlegge hva som var nødvendig å beholde. Samtidig som de måtte ta hensyn til nettverksinndelingen og samhandlingen.

4.2.2 Kunnskapsutvikling

Kontinuerlige endringer og selvstendig kunnskapsutvikling

For å kunne håndtere kontinuerlige endringer har CB posisjonert seg slik de lettere kan endre seg på nivået Karp (2014) kaller inkrementell endring, ved å tilpasse seg gjennom organiske prosesser og finjusteringer. Ledelsen er klar over og jobber med et overordnet fokus på at endringer skjer kontinuerlig, og at for å lykkes som bedrift må du hele tiden jobbe med å løse problemer på nye måter med ny kunnskap og kompetanse. Ledelsen setter pris på medarbeidere som ønsker å utvikle seg, fordi dette innebærer at de samtidig også utvikler bedriften. Det er viktig å ikke bare utvikle for å gjøre det. Skal det skje en utvikling må den ha rot i at det er noe den det gjelder ønsker, eller et behov i organisasjonen.

Vi har inntrykk av at medarbeiderne har god forståelse for at man må utvikle seg, og de som ønsker å utvikle seg gjør det. Ansatte har gitt uttrykk for at de setter pris på at de kan ta kurs, være med i mentorprogram og ta ulik utdannelse. På den andre siden opplever ledelsen at det er noen medarbeidere som går i forsvarsmodus når de blir bedt om å utvikle sin kunnskap. Dette tolker vi som en form for motstand. Det kan se ut som at noen medarbeidere føler at deres personlige behov og identitet ikke står i samsvar til utviklingskravene endringen tilfører (Karp 2014), eller frykter at de må lære noe nytt for å ikke risikere å bli nedbemannet dersom det skulle gjenta seg. Med andre ord misforstår de hvorfor de skal utvikle seg (Kotter og Schlesinger 2008).

For å tilegne seg kunnskap sier noen medarbeidere at de foretrekker å søke på internett først, for å deretter forhøre seg med andre i bedriften. Dersom det ikke er noen som vet svaret, og det oppstår et kompetansegap, så vil kurs eller seminar være siste utvei ifølge dem. Vi tolker dette som at noen ønsker minste motstands vei, hvor de ønsker korteste og enkleste vei ut av en problemstilling. *“Den korte og enkle veien gjennom andre medarbeidere kan ofte være god nok, og i tillegg skape oversikt av hvilken kunnskap som eksisterer i bedriften”* påpeker en medarbeider. Dette vil være utrolig viktig når man jobber i nettverk, fordi det er med på å skape et helhetlig bilde av hvilke kunnskaper som eksisterer innad i nettverket, men også på tvers av nettverk.

Hvordan tilrettelegge for kunnskapsutvikling hos nyansatte

Det eksisterer en overordnet målsetting fra ledelsens side at *“kunnskap skal nedskrives”*. Det er et ønske at kunnskap skal være tilgjengelig for alle og dermed gjøres eksplisitt. Nyansatte som har kommet inn i det mye omtalte endringsrommet har gitt uttrykk for at kunnskap ikke har vært så nedfelt som ledelsen har et ønske for. De generelle tilbakemeldingene rundt onboarding er at det oppleves en del friksjon og usikkerhet. En blir overlatt til seg selv, og det eneste man får tildelt er en “buddy” som skal fungere som en form for mentor. Som Filstad (2016) påpeker vil tilgangen til etablerte medarbeidere være av viktig betydning når det kommer til etablering. En “buddy” vil fungere som en rollemodell, men ikke ha noe utøvende ansvar slik vi forstår det. Dette betyr at som nyansatt står du fritt til å danne egne prosedyrer. I mangel på retningslinjer fra ledelsen og gjennom friheten til å danne egne prosedyrer mister en det Filstad (2016) ser på som kritisk, nemlig praktisering i samspill med kollegaer. I

forlengelsen vil ikke nyansatte lære hvordan arbeidsoppgavene best utføres i nettverket, det kan oppstå mangel på rolleforståelse og en kan risikere problematikk i adaptasjon av organisasjonskultur.

Basert på dette ser det ut som prosessen rundt nyansatte bør settes mer på agenda. Vi ser på det som en fordel å ha tydeligere retningslinjer for å utvikles på lik linje som de andre medarbeiderne i nettverket, samtidig som bruk av “buddy” på “riktig” vis vil kunne gi en bedre virkning enn det gjør nå. En av medarbeiderne påpekte at det ville vært en trygghet å *“bli holdt litt i hånden”*. Vi tolker dette som at også nyansatte hadde sett på det som en større trygghet å ha litt klarere retningslinjer. Vår forståelse er at dette henger spesielt sammen med partnere, da det som nyansatt er vanskelig å utvikle kunnskap som passer både bedrift og partner. Tilbakemeldingen har fra flere medarbeidere vært at partnerne stiller utrolig høye krav.

Vårt helhetlige inntrykk er at ansatte i CB innehar mye taus og eksplisitt kunnskap på et bredt spekter av områder. Dette sagt har nyansatte uttrykket at de gjerne ønsker å stille spørsmål til prosedyrer og løsninger, på lik linje som medarbeidere med lengre fartstid i bedriften. Gjennom å ta del i grupper og team på arbeidsplassen, vil det åpne seg opp mulige rom for å utnytte kunnskapen medarbeidere sitter på til å dele med andre (Østerlund og Carlile 2005). For å oppnå dette trengs en mer målrettet fokusering fra lederne side. De må se på hvordan de kan innlosjere nyansatte i bedriften og gjøre at de føler seg ivaretatt både hos CB og partnerne. Som en medarbeider påpekte så er det ønskelig at ledelsen investerer tid i de ansatte gjennom å sette krav til, følge opp og vise at de bryr seg om dem. Det kan da tyde på at nyansatte setter pris på friheten, men ønsker en større grad av styring og oppfølging fra lederne som en trygghet for å oppleve at de blir ivaretatt av partnerne.

Nyansatte under pandemien

Lederne og medarbeiderne er omforent om hvor utfordrende det har vært å tilrettelegge for og ivareta nyansatte under pandemien. At pandemien digitaliserte arbeidsplassen førte til at en ikke la like godt merke til om noen sluttet. Flere ansatte sier at de sitter igjen med en følelse av at *“du så kanskje noen på et møte eller to så var de plutselig borte”*, eller *“du så dem på et møte, så gikk det tre måneder før du så dem igjen”*. Avstanden mellom medarbeiderne ble veldig stor, og nyansattes tilgang til andre medarbeideres kunnskap ble begrenset. Det er med

andre ord tydelig at dynamikken man ønsker i en bedrift ikke var slik den burde være under pandemien, gir medarbeidere og ledelsen uttrykk for. Til tross for dette opplever medarbeidere som har blitt værende god oppfølging fra lederne, selv om de på hjemmekontor ikke ble like godt kjent med andre i bedriften. Savnet etter den sosiale uformelle praten, kan peke på manglende uformelle læringsarenaer som Filstad (2016) hevder er en viktig bidragsyter til nyansattes organisasjonssosialisering. Når samfunnet nå har åpnet opp påpeker de nyansatte at de i større grad føler på tilhørighet og trygghet til arbeidsplassen, da mange opplever en bedre “flyt” mellom medarbeiderne dersom alle er til stede på kontoret.

5. Avslutning og implikasjoner

I dette avsluttende kapittelet vil vi innledningsvis presentere en oppsummering av diskusjonen og svare på vår problemstilling. Deretter vil vi fremlegge teoretiske og praktiske implikasjoner tilknyttet studiens funn. Avslutningsvis presenterer vi studiens begrensninger og forslag til videre forskning. Denne studien har som hensikt å belyse problemstillingen *“Hvordan lede en organisatorisk endring”*.

5.1 Konklusjon

Gjennom vår diskusjon har vi rettet søkelys på ledergruppen som ikke har vært samstemte med implementeringen av nettverket. Dette har ført til at formidling av visjon og hensikt ut til medarbeiderne fremstår utydelig og har bidratt til usikkerhet og en manglende retning hos medarbeiderne. Vi ser at ikke alle vet hvordan de skal håndtere myndiggjøringen som blir gitt, som har ført til at noen tar mer ansvar enn andre. OKR som målstyring har ikke bidratt til å gi retning, men virket mot sin hensikt, og slik vi tolker blitt et forstyrrende element. Medarbeiderne har gitt uttrykk for at det er *“flere modeller å forholde seg til”*. Dette knytter vi til ledernes resultatansvar i avdeling. Vi er av den forståelse at resultatansvaret tilfører ledelsen et behov for mer innflytelse i nettverk i forhold til målsetting og ressursbruk. Samspillet mellom avdeling og nettverk, og i hvilken grad det skal styres eller ledes, fremstår for oss som uavklart.

Pandemien førte med seg flere perioder med hjemmekontor og Teams. Vi ser at pandemien har gjort det utfordrende for ledelsen å drive sensegiving og konstruere mening om endringen hos ansatte, da dette er sosiale uformelle prosesser som vanskelig kan replikeres digitalt. Det har vært begrenset tilgang til det uformelle fysiske praksisfellesskapet som er en viktig arena for å danne mening og spre kunnskap i organisasjonen. Mellommenneskelige relasjoner er viktig når en skal bygge tillit, og ser ut til å være av betydning i endringsprosesser.

Da omstruktureringen til nettverk ikke var tilstrekkelig for å oppnå ønsket situasjon, måtte ledelsen nedbemanne. En kompetansekartlegging ble i denne sammenheng gjennomført, hvor målet var å identifisere og kartlegge kunnskap og kompetanse i bedriften. Vi ser at denne

prosessen har påvirket medarbeiderne positivt og negativt. Hvor noen har fått tydeliggjort egne kunnskaper, har andre følt på et press til å vise hva de kan.

Ledelsen tilrettelegger for og stimulerer til utvikling av medarbeiderne gjennom et ønske om å kontinuerlig utvikle kunnskap og kompetanse. Vi ser at dette gjør noen medarbeidere usikre, og ledelsen opplever usikkerheten som motstand. Medarbeiderne påpeker det er takhøyde i bedriften, og de er ikke fremmed for å dele med hverandre i avdeling. Vi anser avdelingspraten som en viktig læringsarena for å få tilgang på kunnskapen i de andre nettverkene. Samtidig påpeker også flere av medarbeiderne et ønske om bedre informasjonsflyt på tvers av, og i nettverk. Ledelsen har et ønske om å gjøre kunnskap tilgjengelig for alle i bedriften gjennom å gjøre den eksplisitt. De nyansatte vi har snakket med har gitt uttrykk for at dette ikke har vært tilstrekkelig. Vi har en antakelse om at dette kan være sammenhengende med at pandemien har ført til at de ikke har opplevd organisasjonssosialisering som følge av manglende praksisfelleskap.

Endring er komplekse prosesser, og en oppskrift på hva som er god endringsledelse vil belage seg på en høy grad av subjektivitet og variere fra organisasjon til organisasjon. Vi kan ut fra denne oppgavens resultater konkludere med at for å lede en organisatorisk endring må ledelsen ha en klar og tydelig visjon. Dette må videreformidles oversiktlig og konsekvent til medarbeiderne fra en samkjørt ledergruppe. Ledelsen må forsikre at bedriften jobber mot et klart mål, og minimere motsigende elementer i konfigurasjonen som hemmer endringens intensjon. Ledelsen må identifisere indre og ytre drivkrefter som kan påvirke for og imot endringen. For å minimere friksjon og motstand kan en idé være å involvere medarbeiderne slik at de opplever medbestemmelse og en styrket tilhørighet i bedriften, og føler et eierskap til endringen. Dette vil i forlengelsen styrke tilliten til ledelsen og oppslutning rundt endringsinitiativ.

5.2 Teoretisk implikasjoner

Denne studien viser et samsvar mellom studiens teoretiske grunnlag og deler av vår empiri. Studien støtter forskning som påpeker viktigheten av en klar felles hensikt i endringsprosesser for å forankre endringen i organisasjonen. Den støtter også teori som postulerer mellomledere som viktige endringsagenter som påvirker meningsdannelser og skaffer oppslutning om

endringsinitiativer. Videre støttes også teori som påpeker viktigheten av medbestemmelse og involvering av medarbeidere under endringsprosesser i en norsk kontekst. Fravær av uformelle praksisfelleskap i denne casens endringsprosess kan antyde at det uformelle er av stor betydning i endringsprosesser. Derfor støtter studien implisitt teori som påpeker viktigheten av uformelle arenaer i endringsprosesser.

5.3 Praktiske implikasjoner

Fra konklusjonen fremkommer det en rekke praktiske implikasjoner. Dette vil fungere som anbefalinger til vår casebedrift, og andre virksomheter som gjenkjenner seg i casen eller aspekter ved studien. Videre følger en presentasjon av implikasjonene:

1. *Ledelsen må reflektere, diskutere og være samstemte, for å avklare hvor hovedaktiviteten skal ligge i bedriften*

Det må gjøres avklaringer internt, og ledergruppens maktforhold og handlingsrom må defineres. Ledergruppen er sett på som viktig endringsagenter og kan gjennom sensegiving skape mening om endringstiltakene. Vi argumenterer for at en viktig forutsetning for å skape mening hos andre, er å selv skape en felles mening internt i ledergruppen.

2. *Ledelsen må eliminere forstyrrende elementer og gi en klar felles retning*

Vi ser på resultatansvaret som et forstyrrende element, da det tilfører et ansvar fra ledelsen inn i de myndiggjorte nettverkene. Dette mener vi henger sammen med det udefinerte handlingsrommet til ledelsen. Et hovedfokus på OKR tror vi kan være en potensiell åpning for vår casebedrift til å avvikle resultatansvaret i avdeling, og i større grad fokusere på mål i nettverk. Dette kan potensielt løsrive CB fra avdelingsfokuset og styrke samhandlingen i nettverket og kan bidra til en avklaring på hovedaktiviteten.

3. *Ledelsen må tilrettelegge for uformelle praksisfelleskap*

Det uformelle praksisfelleskapet ser ut til å være en viktig arena for medarbeiderne for å skape en felles mening om endringen. Etter gjenåpningen av Norge vil det i større grad være mulig for ledelsen å tilrettelegge for dette. Dette vil fremme kunnskapsdeling i organisasjonen og i forlengelsen styrke CB sine innovative kapabiliteter.

4. Fokusering på involvering og medbestemmelse under endringsprosesser

Nedbemanningen burde hatt en større grad av informasjonsflyt, medbestemmelse og involvering av medarbeidere. Under kompetansekartleggingen har medarbeiderne savnet dette. Medbestemmelse og involvering tror vi kan føre til at føler eierskap til endringen, og en styrket tillit til ledelsen

5.4 Studiens begrensninger

Tilgjengelighetsutvalget har satt sitt preg på denne studien. Vi har en del informanter som har kommet inn under endringsprosessen som derfor har mindre kjennskap til hvordan det var før. De har med andre ord opplevd endringsrommet. Vi tror studiens gyldighet hadde vært styrket om vi hadde hatt tilgang til flere informanter fra tiden før den organisatoriske endringen. Informanter med opplevelser og erfaring fra tiden før endringen, har et bedre grunnlag for å kunne sammenligne nå- og ønsket situasjon. Dette sagt er vi av den forståelse at CB fortsatt står i endringsrommet, og ønsket situasjon er ikke sementert. Overordnet sett har vi derfor inntrykk av at våre informanters grunnlag er tilstrekkelig for vår problemstilling.

Utvalget vårt er også skjevfordelt på kjønn, med et godt flertall kvinner enn menn i studien. Det er også en av avdelingene som er overrepresentert. At vi har hatt større tilgang på én avdeling er funn det også, og som mulig understøtter vår antagelse om at de tar mer naturlig ansvar. Slik Thagaard (2013) presiserer kan dette bety at de i større grad er fornøyd med dagens situasjon. Spørsmålet blir da *“hvorfør er de mer fornøyd?”*. Dette har ført til at vi kanskje ikke har fått tak i informantene som ville belyst de mer negative aspektene ved endringen.

5.5 Forslag til videre forskning

Til tross for studiens begrensninger presentert over, anser vi våre funn og konklusjoner som gode utgangspunkt for videre forskning. Som nevnt var formålet med studien å forstå samt skape et tett bånd med vår casebedrift, for å kunne gi fylldige beskrivelser om hvordan vi forstår deres opplevelser. Det har vært en enormt lærerik prosess å studere på innsiden av en organisasjon, og vi anbefaler varmt andre forskere å gjennomføre tilsvarende studier.

Dersom vi skulle utformet denne studien ytterligere ville vi gjennomført et oppfølgende forskningsprosjekt kombinert med dybdeintervjuer og observasjoner når nettverkene har sementert seg og CB er nærmere ønsket situasjon. På denne måten kunne vi anskaffet en dypere forståelse for hvordan nettverkene fungerer, og hvordan samarbeidet med partnere oppleves. En annen interessant mulighet er å gjennomføre en studie på partnerne, og kartlegge hvordan de opplever samarbeidet. Dette vil åpne muligheter for å sammenligne hvorfor medarbeiderne innehar de følelsene som de har til partnerne. En kombinasjon som dette ser vi også for oss vil gi dypere og mer tydeligere beskrivelser slik man ønsker i kvalitative studier.

Av studiens konklusjoner reiser det seg også noen spennende og tidsaktuelle temaer for videre forskning. Det hadde vært interessant å se betydningen av fysisk tilstedeværelse på kontoret gjennom endringsprosesser. Denne studien belyser implisitt betydningen av uformelle arenaer i endringsprosesser. Etter pandemien ser det ut til at hjemmekontoret har fått større aksept i arbeidslivet, og hvordan en gjennomfører endringsprosesser digitalt i det mobile arbeidslivet vil være forskning av betydning.

6. Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ballo, Øystein. 2018. *Broen mellom ledelse og læring*. Redigert av Kjell Dahl. Bergen: Fagbokforlaget.
- Balogun, Julia, og Veronica Hope Hailey. 2008. *Exploring Strategic Change*. 3. utg. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Balogun, Julia, og Gerry Johnson. 2004. «Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking». *Academy of Management Journal* 47 (4): 523–49.
- Bang, Henning, og Thomas Nettet Midelfart. 2018. *Effektive ledergrupper*. 1. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, Bernard, M, og Bruce Avolio J. 1990. «Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire».
- Bennis, Warren G., og Burt Nanus. 1985. *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Brown, John, og Paul Duguid. 2001. «Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective». *Organization Science* 12.
- Brown, Shona L., og Kathleen M. Eisenhardt. 1997. «The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations». *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 1–34.
- Burns, James MacGragor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cabrera, Ángel, William Collins, og Jesus Salgado. 2006. «Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing». *International Journal of Human Resource Management*. 17: 245–64.
- Černe, Matej, Christina Nerstad, Anders Dysvik, og Miha Skerlavaj. 2014. «What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity». *The Academy of Management Journal* 57: 172–92.
- Crotty, Michael. 1998. *The Foundations of Social Research*. SAGE publications Inc.
- Dalland, Olav. 2017. *Metode og oppgaveskriving*. 6. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Doerr, John. 2018. *Measure What Matters - How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin.
- Drucker, Peter F. 1999. «Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge». *California Management Review* 41 (2): 79–94.
- Edmondson, Amy. 2019. *The Fearless Organization - Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. United States: John Wiley & Sons Inc.

- Espedal, Bjarne. 2009. «Maneuvering Space for Leadership». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16 (2): 197–212.
- Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gioia, Dennis A., og Kumar Chittipeddi. 1991. «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation». *Strategic Management Journal* 12 (6): 433–48.
- Glasø, Lars, og Geir Thompson. 2016. *Transformasjonsledelse*. 1. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gottschalk, Petter. 2002. *Knowledge management - Through Information Management*. 1. utg. Fagbokforlaget.
- Gotvassli, Kjell Aage. 2020. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gratton, Lynda. 2007. *Hot Spots*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hennestad, Bjørn W, og Øyvind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. 3. utg. Universitetsforlaget.
- Hope, Ole. 2010. «The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving». *Journal of Change Management* 10 (2): 195–215.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse. Norbok*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2021. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Norbok*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Jon-Arild. 2020. *The workplace of the future: The fourth industrial revolution, the precariat and the death of hierarchies*. Routledge.
- Johannessen, Jon-Arild, Bjørn Olsen, og Hanne Stokvik. 2013. *Innovative organisasjoner - Fra idé til faktura*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild, og Hugo Skålsvik. 2013. «The systemic leaders: new leaders in the global economy». *Kybernetes* 42 (1): 13–34.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2006. «From Cells to Communities: Deconstructing the Organization». I *Organization Development*. San Francisco.
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karp, Tom. 2019. *God nok ledelse - Hva ledere gjør i praksis*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kotter, John P. 1995. *Leading change*. Harvard Business Review Press.

- Kotter, John P., og Leonard A. Schlesinger. 2008. «Choosing Strategies for Change». *Harvard Business Review* 86 (7/8): 130–39.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og Styring*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Louis, Meryl Reis. 1980. «Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings». *Administrative Science Quarterly* 25 (2): 226–51.
- March, James G. 1991. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science* 2 (1): 71–87.
- Mauzy, J., og R. Harriman. 2003. *Creativity INC.: Building an Inventive Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- McKenzie, Jane, og Paul Aitken. 2012. «Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility». *Strategic HR Review* 11 (6): 329–34.
- Mintzberg, Henry. 1979. *Structuring of Organizations*. Pearson.
- Mumford, Michael D., og Brian Licuanan. 2004. «Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions». *The Leadership Quarterly* 15 (1): 163–71.
- Newell, Sue, Maxine Roberson, Harry Scarbrough, og Jacky Swan. 2002. *Managing Knowledge Work*. London.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. «The Knowledge-Creating Company». *Harvard Business Review*, 1991.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organization Science* 5 (1): 14–37.
- Nonaka, Ikujiro, og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Piderit, Sandy Kristin. 2000. «Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change». *Academy of Management Review* 25 (4): 783–94.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Doubleday.
- Rydland, Monica. 2017. «Hvilken rolle spiller mellomlederen». I *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og Translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon ved årtusenskiftet*. Universitetsforlaget.

- Silverman, David. 2020. *Interpreting Qualitative Data*. 6. utg. California: SAGE publications Ltd.
- Stensaker, Inger, og Anne Cathrin Haueng. 2019. *Omstilling - den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. 1. utg. Bergen: Fagboforlaget.
- Tagliaventi, Maria Rita, og Elisa Mattarelli. 2006. «The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups». *Human Relations* - 59: 291–319.
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thon, Andreas, og Thea Renate Berg. 2020. «Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner». I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott, og William Snyder. 2002. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*.
- Yukl, Gary. 1989. «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research». *Journal of Management* - 15: 251–89.
- Østerlund, Carsten, og Paul Carlile. 2005. «Relations in Practice: Sorting Through Practice Theories on Knowledge Sharing in Complex Organizations». *Inf. Soc.* 21: 91–107.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet

“Hvordan ledelsen tilrettelegger kunnskap i en organisatorisk endring”

Bakgrunn og formål

Vi er studenter ved institutt for ledelse og organisasjon på Høyskolen Kristiania. Denne oppgaven omhandler ledelse, kunnskap og endringer. Oppgaven gjennomføres av oss som et selvstendig forskningsarbeid. Vi har som formål å finne ut i hvordan leder kan tilrettelegge for utvikling, deling og utnyttelse av kunnskapen til de ansatte i en organisatorisk endring.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju som varer i omtrent 60 min. Spørsmålene vil bære preg av at du som informant skal fortelle, og gi eksempler til oss. Det er ønskelig at intervjuet skal oppleves som en samtale.

Vi håper du tillater oss å ta opptak av intervjuet. Gjennom opptak har vi mulighet til å transkribere og gjengi informasjonen mest mulig korrekt, og unngår tap av potensielt viktig informasjon. Opptaket skal kun benyttes til transkribering, og all data slettes senest 10.juni 2022.

Publisering av oppgave vil automatisk skje via skolens systemer dersom vi oppnår toppkarakter. Vårt mål er å produsere et så godt stykke arbeid at vi vil dele dette i ettertid på eksempelvis LinkedIn eller andre steder.

Hva skjer med personopplysninger?

Vi garanterer fullstendig anonymitet. Vi kommer ikke til å benytte direkte sitat i oppgaven, men er opptatt av å finne det helhetlige bildet som gjenspeiles blant informantene.

Frivillig deltakelse

Studien er frivillig, du kan når som helst trekke samtykket du gir oss uten å oppgi grunn. Dersom du velger å trekke deg vil vi ikke benytte dataene dine i studien.

Ved spørsmål til studien, kontakt:

Student: [REDACTED]

Student: [REDACTED]

Veileder: Cathrine Filstad, [REDACTED]

Samtykke til deltakelse

Jeg har mottatt informasjonen om studien, og er villig til å delta

Sted, dato

Signert student

Signert deltaker

Signert student

Vedlegg 2 - Intervjuguide leder

Innledning:

- Utdannelse
- Antall år ansatt
- Stilling og ansvarsområder
- Hvordan er forholdet til dine ansatte?

Endring og ledelse:

Dere har vært gjennom en endringsprosess på jobben og står sikkert litt i den enda.

- Hvordan opplevde du den? (ledelsen, ansatte, tillit, usikkerhet, kommunikasjon, motivasjon, holdninger, motstand).
- Føler du at medarbeiderne ble inkludert i endringsprosessen? (støttende, informerte, tillit)
- Hva opplever du har vært den største endringen?
- Er det noe du har savnet i endringsprosessen?
- Hvordan har endringen påvirket arbeidsmiljøet?

Kunnskap:

I forhold til din stilling og ditt ansvarsområde,

- Føler du at kunnskapene du innehar er tilstrekkelig for å gjennomføre kravene som stilles til arbeidsoppgavene? (tilrettelegging, kurs, samtaler, diskusjon, taus, eksplisitt)
- Kan du fortelle litt om dine kunnskaper og hvordan du får benyttet disse på arbeidsplassen? (taus, eksplisitt)
- Føler du at det deles kunnskap på arbeidsplassen? (psykologisk trygghet, delingskultur, utvikling, tilretteleggelse) (mellom medarbeidere. mellom medarbeidere og ledelsen?)
- Hva kjennetegner dine ansatte? Og hva med kunnskapsnivået de innehar?

Struktur, miljø og sosial posisjon:

- Hvordan synes du den nye organiseringen fungerer? (kunnskapsdeling, team, samarbeid etc.)
- Du har nå en mer coachende rolle enn det du hadde før, hvordan synes du dette fungerer?
- Hvordan vil du beskrive kulturen på jobb? (lov å prøve og feile, delingskultur)
- Synes du dine ansatte jobber best selvstendig eller i team? (autonomi, samhandling)
- Opplever du at du har kontroll over egen hverdag (autonomi, beslutninger)
- Opplever du at det er takhøyde for at de ansatte tør stille kritiske spørsmål?

Vedlegg 3 - Intervjuguide medarbeider

Innledning:

- Utdannelse
- Antall år ansatt
- Stilling og ansvarsområder
- Hvordan er forholdet til lederne/lederen din?

Endring og ledelse:

Dere har vært gjennom en endringsprosess på jobben og står sikkert litt i den enda.

- Hvordan opplevde du den? (ledelsen, tillit, usikkerhet, kommunikasjon, motivasjon, holdninger, motstand).
- Føler du ledelsen inkluderte deg i endringsprosessen? (støttende, informerte)
- Hva opplever du har vært den største endringen?
- Er det noe du har savnet i endringsprosessen?
- Hvordan har endringen påvirket arbeidsmiljøet?

Kunnskap:

I forhold til din stilling og ditt ansvarsområde,

- Føler du at kunnskapene du innehar er tilstrekkelig for å gjennomføre kravene som stilles til arbeidsoppgavene? (tilrettelegging, kurs, samtaler, diskusjon, taus, eksplisitt)
- Kan du fortelle litt om dine kunnskaper og hvordan du får benyttet disse på arbeidsplassen? (taus, eksplisitt)
- Føler du at det deles kunnskap på arbeidsplassen? (psykologisk trygghet, delingskultur, utvikling, tilretteleggelse) (mellom medarbeidere. mellom medarbeidere og ledelsen?)

Struktur, miljø og sosial posisjon:

- Hvordan synes du den nye organiseringen fungerer? (kunnskapsdeling, team, samarbeid etc.)
- Hvordan vil du beskrive kulturen på jobb? (lov å prøve og feile, delingskultur)
- Jobber du best selvstendig eller i team? (autonomi, samhandling)
- Opplever du at du har kontroll over egen hverdag (autonomi, beslutninger)
- Opplever du at det er takhøyde for å stille kritiske spørsmål?

Vedlegg 4 – Godkjenning NSD

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 03.03.2022. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

LOVLIG GRUNNLAG FOR TREDJEPERSON

Under datainnsamlingen kan det fremkomme personopplysninger om ledelsen i selskapet under intervju av ansatte. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson og disse skal anonymiseres fortløpende.

Prosjektet vil behandle personopplysninger om tredjeperson med grunnlag i en oppgave av allmenn interesse.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.