

# BCR 3100 – Bacheloroppgave

## Problemstilling:

**”Hvilket verktøy kan ledere bruke for å motivere sine ansatte i en endringsprosess?”**

## The airport of our dreams



## Bachelor i markedsføring og salgsledelse

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metode, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Publiseringsår 2014

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning etter tre år med markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo, våren 2014. Etter at vi startet på Markedshøyskolen høsten 2011, rett etter endt videregående, visste vi lite om den reisen vi skulle gjennom på disse tre årene.

Etter 25 eksamener og 13 ulike fag, kom vi til slutt frem til at vi ønsket å skrive om ledelse og endringsledelse. Dette valgte vi på bakgrunn av vårt spesialiseringsemne, ledelse og personlig lederskap våren 2013. Vi merket raskt at bacheloroppgaven kom til å bli omfattende, og vi startet derfor tidlig med å finne litteratur og informanter. Etter mye reising, diskusjoner, jobbing og lesing kan vi nå stolt presentere vår bacheloroppgave. Vi sitter igjen med en god følelse av mestring, faglig kunnskap og personlig utvikling. Vi har av den grunn en god tro på det vi har klart å få frem i denne oppgaven.

Først og fremst vil vi gjerne takke vår veileder Jon Arild Johannessen, professor ved Markedshøyskolen. Han har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger, og vist oss entusiasme ovenfor vårt arbeid og vår oppgave. Dette har gitt oss en god motivasjon og tro på å lykkes. Videre vil vi takke våre fem informanter som hadde mulighet og tok seg tid til å stille opp på et intervju. Informantene gav mye av seg selv, noe som var nyttig for vår datainnsamling. Vi må også gi en stor takk til venner, kjærester og familie som har støttet oss gjennom hele prosessen og deres ønske om å hjelpe når det har vært mulig. Sist men ikke minst vil vi takke våre medstudenter for tre fantastiske år her på Markedshøyskolen!

Takk for hjelpen og god lesing!

Oslo: 28.05.2014

Kandidatnummer:

982672

982722

982692

## **Sammendrag**

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å undersøke hvilke verktøy en leder kan bruke for å motivere sine ansatte. Vi valgte følgende problemstilling for å dekke ønsket fagområdet:

“Hvilke verktøy kan ledere bruke for å motivere sine ansatte i en endringsprosess?”

Årsaken til at vi valgte dette emnet var fordi ansatte kan miste motivasjonen når endringer gjennomføres i en bedrift. Undersøkelsen vår er basert på dybdeintervjuer, dette fordi vi ønsket å gå i dybden på et lite segment, samt at vi ville komme tett på informantene. Vi foretok oss intervjuer med ledere fra ulike avdelinger på Oslo lufthavn Gardermoen, for å få et litt større spenn i svarene. Etter å ha snakket med fem ledere fikk vi ikke nye funn, og vi konkluderte med at temaet var mettet. Våres informanter fikk kun vite hovedemnene: Kommunikasjon, informasjon og lederstil før vi møttes. Dette gjorde vi av den grunn at vi ønsket deres øyeblikkelige meninger om hvert av spørsmålene.

Vi var spesielt interessert i å se på ledere i en endringsprosess og valgte derfor å ta for oss Oslo Lufthavn Gardermoen som case, fordi vi synes utbyggingen er et meget spennende prosjekt. Vi hadde på forhånd tatt utgangspunkt i tre sentrale verktøy som vi mente var viktig for en leder, og etter endt intervjuer oppdaget vi et fjerde verktøy: Arbeidsmiljø. Etter at vi hadde foretatt oss alle fem intervjuene, viste det seg at samtlige var enig: Kommunikasjon, arbeidsmiljø, lederstil og informasjon var “alfa-omega” i en slik prosess.

Hvordan lederen utøver sin lederstil er viktig i en endringsprosess, fordi dette kan være avgjørende for at de ansatte trives på jobb som igjen kan føre til en bedre motivasjon. Lederne kom selv frem til at situasjonsbestemt ledelse var veldig viktig i en endringsprosess. De mente at det lett kunne bli for flat ledelse om man kun skulle føre én ledelsesstruktur, man måtte hele tiden se an hvem man pratet med og hvilken situasjon man var i.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA .....	2
1.2 CASEBESKRIVELSE .....	3
<b>2.0 STRUKTUR</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0 PROBLEMMOMRÅDE</b> .....	<b>5</b>
3.1 PROBLEMSTILLING .....	5
3.2 ANTAGELSER .....	6
3.2.1 <i>Begrunnelse for antagelse 1</i> .....	6
3.2.2 <i>Begrunnelse for antagelse 2</i> .....	7
3.2.3 <i>Begrunnelse for antagelse 3</i> .....	7
3.2.4 <i>Begrunnelse for antagelse 4</i> .....	7
3.3 AVGRENSNING .....	8
3.4 BEGREPSAVKLARING .....	8
3.4.1 <i>Motivasjon</i> .....	8
3.4.2 <i>Kommunikasjon</i> .....	8
3.4.3 <i>Informasjon</i> .....	9
3.4.4 <i>Verktøy</i> .....	9
3.4.5 <i>Lederstil</i> .....	9
3.4.6 <i>Endringsprosess</i> .....	9
<b>4.0 LITTERATURGJENNOMGANG</b> .....	<b>10</b>
4.1 MOTIVASJON .....	10
4.1.1 <i>Ytre og indre motivasjon</i> .....	12
4.1.2 <i>Motivasjonsteorier</i> .....	12
4.1.3 <i>Maslows behovsteori</i> .....	12
4.1.4 <i>Hertzbergs motivasjonsteori</i> .....	13
4.2 LEDELSE OG LEDERSTILER .....	14
4.2.1 <i>Født eller lært?</i> .....	16
4.2.2 <i>Ledelsesteorier</i> .....	16
4.3 ENDRINGSLEDELSE .....	18
4.4 KOMMUNIKASJON.....	19
4.4.1 <i>Intern og ekstern kommunikasjon</i> .....	21

4.5 INFORMASJON .....	23
<b>5.0 METODE .....</b>	<b>25</b>
5.1 VALG AV METODE .....	25
5.2 FORSKNINGSDESIGN .....	26
5.3 DATAINNSAMLING .....	26
5.4 DYBDEINTERVJU .....	27
5.5 GJENNOMFØRING .....	27
5.6 PRESENTASJON AV INTERVJUGUIDE .....	27
5.7 UTVALGSSTRATEGI .....	28
5.8 TRANSKRIPSJON AV INTERVJU .....	29
<b>6.0 ETIKK .....</b>	<b>30</b>
<b>7.0 ANALYSEMETODE .....</b>	<b>30</b>
7.1 ANALYSE BASERT PÅ TEORETISKE ANTAKELSER .....	31
7.2 ANALYSE DYBDEINTERVJUER .....	31
7.2.1 <i>Arbeidsmiljø</i> .....	38
7.2.2 <i>Motivasjon</i> .....	39
<b>8.0 RELIABILITET, ETIKK, VALIDITET OG KRITIKK .....</b>	<b>40</b>
<b>9.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>41</b>
<b>10.0 ANBEFALINGER FOR OSL .....</b>	<b>44</b>
10.1 ANBEFALINGER FOR FREMTIDIG FORSKNING .....	45

## Figurliste

Figur 1.0 – Verktøymodell	2
Figur 2.0 – Oppgavens struktur	4
Figur 4.1 – Maslows behovshierarki	13
Figur 9.0 – Endelig verktøymodell	42

## Vedlegg

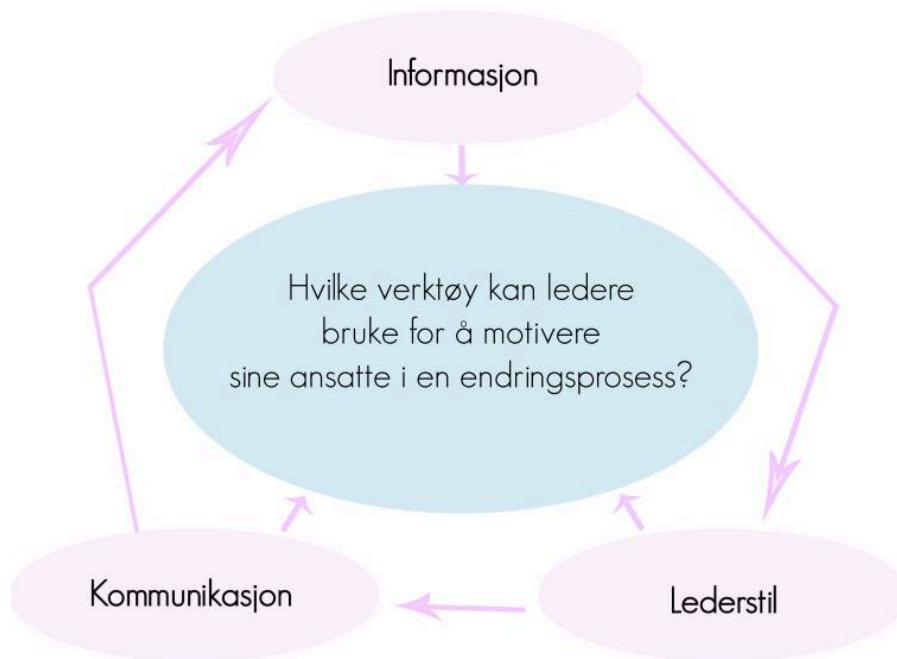
Intervjuguide

## **1.0 Innledning**

Etter at vi har vært ansatt i bedrifter hvor endringer har blitt foretatt, har vi fått erfare hvor stor påvirkningskraft en leder kan ha på sine ansatte. En motivert ansatt er i de fleste tilfeller en større ressurs for en bedrift, enn en som ikke er motivert. Iblant kan motivasjonen bli styrt av mange faktorer som gjerne ikke har noe med jobben å gjøre, men vi våger å påstå at ledere har mange muligheter for å påvirke motivasjonen til de ansatte.

I endringsprosesser kan det oppstå mye usikkerhet og de ansatte merker at deres trygge hverdag blir endret. Problemer kan derfor oppstå og lederne kan føle at deres ansatte blir demotiverte. Hvordan kan lederen arbeide for å unngå utrygghet og gjøre en endringsprosess så smidig som mulig? En endringsprosess i en bedrift eller organisasjon innebærer store utfordringer. Det er mange faktorer som spiller inn på motivasjonen, og ikke alt kan lederen styre. Problemer kan derfor oppstå og lederne kan føle at deres ansatte blir demotiverte. Det er dette temaet vi har vært interessert i å undersøke.

For å kartlegge dette området kom vi fram til noen verktøy som kan påvirke de ansatte sin motivasjon. Kommunikasjon, informasjon og lederstil er sentrale faktorer etter vår mening, og vi valgte derfor å rette fokuset om disse emnene. Dersom en bedrift har ledere som ikke har god kunnskap om hvilken lederstil de utøver vil dette kunne føre til dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen. Et resultat av dette kan være dårlig informasjonsflyt mellom ansatte og leder. Dette kan resultere i at de ansatte blir demotiverte i sitt arbeid. For å vise dette på en enklere måte har vi satt disse verktøyene inn i en modell som vist på neste side.



Figur 1.0 – Verktøymodell

Notat: Egenkomponert modell som viser sammenhengen mellom problemstilling og antatte verktøy.

## 1.1 Bakgrunn for tema

Ledelse er et dagligdags begrep som er verdiladet i fagfelt omgitt med pompøsitet (Karp 2010a, 10). Det finnes ingen fasit på hvordan være en leder eller hvordan utøve ledelse. Mange har sterke meninger om hvordan en leder skal opptre, men det er vanskelig å innfri alle preferanser og behov. Å bedrive ledelse er med andre ord svært avansert, i sær når bedriften eller organisasjonen er i endring. Balansen mellom streng diktering og løssluppen lederstil kan være vanskelig i en periode full av endringer og usikkerhet. Hvordan dette kan gjøres finner vi veldig interessant, og vi har derfor valgt å skrive vår bacheloroppgave på grunnlag av dette. Vi ønsker derfor å undersøke om de verktøyene en ledere innehar kan påvirke motivasjonen til de ansatte i en endringsprosess.

Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer (Karp 2010a). Det dreier seg om hvordan du kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet (Farbrot 2007). Det bør være i enhver leders interesse å kunne følge opp sine medarbeidere på en slik måte at den ansatte er motivert for å gjøre den jobben vedkommende er ansatt til å gjøre.

## 1.2 Casebeskrivelse

Oslo Lufthavn Gardermoen, videre forkortet OSL, er Norges hovedflyplass og Nordens nest største flyplass etter Arlanda i Stockholm. OSL drives av moderselskapet Avinor som styrer driften av 46 flyplasser rundt om i landet. Avinor AS er et statlig eid aksjeselskap under Samferdselsdepartementet, og Oslo Lufthavn AS er et heleid datterselskap (Avinor).

Det er omlag 600 000 passasjerer som er innom flyplassen hver dag, og dette krever 15 000 ansatte som jobber for OSL 24 timer i døgnet. Disse ansatte er fordelt på over 100 selskaper som jobber med alt fra flynavigasjon, parkeringsvakter og til bagasjehåndtering. I løpet 2013 hadde flyplassen 23 millioner passasjerer, og har fire ganger blitt kåret til Europas mest punktligste flyplass av Association of European Airlines (Oslo lufthavn Gardermoen).

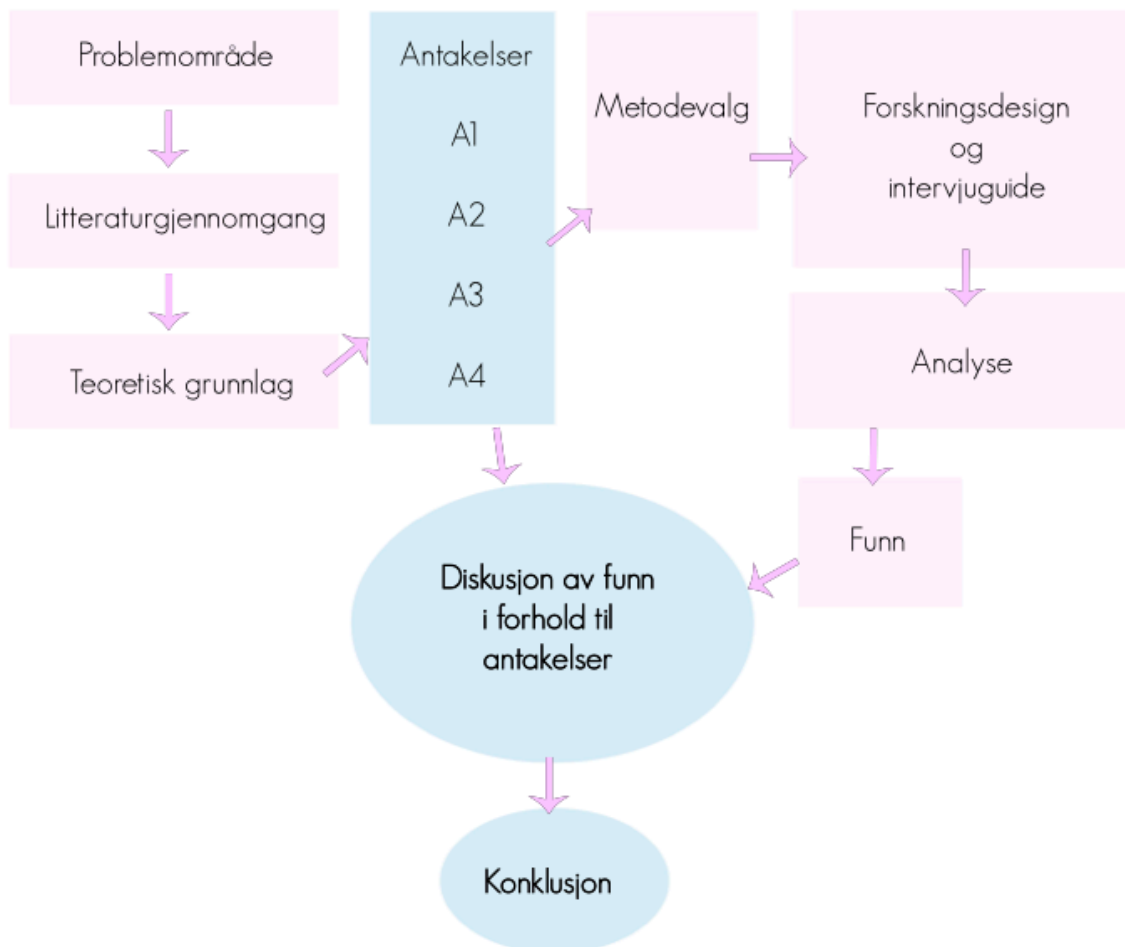
Oslo Lufthavn har nå nådd sin kapasitetsutnyttelse med 23 millioner besøkende i året, og har behov for større områder, slik at de kan ta imot enda flere reisende. 19. januar 2011 ble det fattet vedtak om utvidelse av terminalen (Oslo lufthavn Gardermoen). Planen er at utbyggingen skal være ferdig 20. april 2017 som vil gi OSL en kapasitet på 28 millioner passasjerer årlig. Totalt vil det bli 117 000 nye m<sup>2</sup>, disse m<sup>2</sup> vil inkludere sentralbygg vest, innsjekking vest, avgangshallen, ankomsthallen og en ny pir. Av det så vil det totalt i 2017 være et kommersielt areale, både duty free butikker og servering på 28 000 m<sup>2</sup> fortalte en av informantene. Totalsummen på prosjektet, inkludert finansiering, vil være på 14.05 milliarder (Oslo lufthavn Gardermoen). Det er Avinor som styrer pir konseptet og prosjektering for utvidelsen som vil bli OSL sin drømmeflyplass.

I løpet av denne endringsprosessen på OSL, har de opprettet en midlertidig avdeling kalt T2DK. Denne avdelingen har som hovedoppgave å styre driftskoordineringen på terminalen som bygges. T2DK fungerer som et kommunikasjonsledd mellom den vanlige driften på OSL og arbeidet med den nye terminalen forklarte informantene. Dette har ført til en omstrukturering av OSL og skapt nye arbeidsplasser. Det er utbyggingen, omstruktureringen og den følgende endringsprosessen som er vårt fokus i bacheloroppgaven.



## 2.0 Struktur

Vi har her kommet frem til en modell som viser vårt oppsett og struktur for oppgaven. Gjennom litteraturgjennomgangen har vi kommet frem til fire antagelser som er grunnlag for analysen. Vi vil i analysen reflektere over funn i forhold til antagelser sett opp mot intervju og teori.



Figur 2.0 – Oppgavens struktur

Notat: Egenkomponert modell som viser oppgavens struktur.

### **3.0 Problemområde**

Verden og næringslivet er stadig i forandring, og endringer skjer hele tiden. For mange bedrifter kan det være en stor utfordring og hele tiden måtte endre seg for i det hele tatt å overleve. For alle disse virksomhetene utgjør endringsledelse en avgjørende kompetanse. Dessverre mislykkes endringsforsøkene alt for ofte (Farbrot 2007).

Det foregår stadig forandringer i bedrifter. Det er sjeldent spørsmål om hvis eller hva, men heller fokus på handling, i form av når og hvor. Turbulens er et uttrykk som i dag er like mye knyttet til vanskelige framtidsutsikter i arbeidslivet som til en ubehagelig fly opplevelse (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 14). Vi er derfor interessert i å se på problemområdet som omhandler hvilke verktøy ledere kan bruke for å motivere sine ansatte ved endringer i en bedrift. Medarbeiderne er i mange tilfeller ikke lenger vedheng til produksjonskapitalen, de er selve "produksjonskapitalen" (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 53).

Viktigheten av å dra med seg medarbeiderne hele veien kan være skille på om endringen vil bli vellykket, eller ikke. Medarbeideren er således ikke bare organisasjonens viktigste ressurs, men organisasjonen er den viktigste ressursen for medarbeideren (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 53). Troen på at det å lede endringer – endringsledelse – vil utgjøre en avgjørende kompetanse for organisasjoner som av ulike årsaker ikke kan fortsette som før (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 14).

Ledere vet at tidene forandrer seg, de vet at organisasjonene de jobber i forandrer seg - av den grunn at forhold i omgivelsene forandrer seg (Karp 2010a, 31). Det å ha egenskapen til å kunne omstille bedriften er viktig og nesten vesentlig for en leder. Vi ønsker derfor å ta for oss den gitte problemstillingen, for å belyse problemområdet.

### **3.1 Problemstilling**

Med bakgrunn i oppgavens problemområde har vi utformet følgende problemstilling:

*Hvilke verktøy kan ledere bruke for å motivere sine ansatte i en endringsprosess?*

## 3.2 Antagelser

**Antagelse 1-** En delegerende lederstil vil være å foretrekke fremfor en autoritær lederstil for de ansatte

**Antagelse 2 -** Ledelse er situasjonsbestemt, og en leder må opptre ut ifra den situasjonen han eller hun er i.

**Antagelse 3 -** God kommunikasjon mellom ledere og ansatte vil gi en bedre motivasjon.

**Antagelse 4 -** Dårlig informasjonsflyt skaper usikkerhet, og fører til utrygghet på arbeidsplassen.

### 3.2.1 Begrunnelse for antagelse 1

En markant forskjell mellom delegerende og autoritær lederstil er plasseringen av kontroll av arbeidsoppgaver. Der en delegerende leder lar de ansatte besitte et stort ansvar rundt oppgavene, har en autoritær leder kontrollen og besitter denne ofte med makt. Grad av involvering står i stor kontrast, og Dag Ingvar Jacobsen (2012, 171) skriver at den toppledelsen som ikke involverer de ansatte, eller deres representanter, løper en høy risiko. Dette støttes av Blake og Mouton som mener, at en ledelse som er for involvering av de ansatte i planlegging og beslutninger, har stor grad av interesse for både medarbeiderne og organisasjonen (Siteret i Berg 2010, 65).

### **3.2.2 Begrunnelse for antagelse 2**

Det å lede sine ansatte kan være avansert og en leder må ha gode medmenneskelige egenskaper for å kunne yte best mulig ledelse. Morten Emil Berg (2010) skriver at lederen må lytte, kommunisere og ha intuisjon, han ha faglig innsikt, noe som tilsier at lederen skal være medmenneskelig og tilpasse seg den situasjonen den ansatte er i. Alle mennesker er forskjellige, og det er forskjellige faktorer som trigger enkelt individer. Karp (2010a, 9) skriver at når ledere evner å ta lederskap når situasjoner krever det, kan de lede mindre i hverdagen.

### **3.2.3 Begrunnelse for antagelse 3**

Posner (sitert i Karlsen og Gottschalk 2008) skriver at det er en rekke kjennetegn ved en god leder. Viktigst mener han er gode kommunikasjonsevner, som innebærer evne til å lytte og evne til å overtale. Deretter følger organisatoriske evner, som innebærer planlegging, målsetting og analyser. På tredje plass kommer teambygging, som innebærer evne til empati, motivasjon og fellesskapsfølelse. Vi tolker derfor at kommunikasjon er en viktig og kritisk faktor i en endringsprosess, og at det vil ha en stor påvirkningseffekt på motivasjonen hos de ansatte.

### **3.2.4 Begrunnelse for antagelse 4**

Morten Emil Berg (2010) skriver om usikkerheten som oppstår når man skal bestemme en struktur for organisasjonen. Dette støttes av hva Galbraith (egen oversettelse 1984, 23) skriver i journalen "*Organization Design: An Information Processing View*" som sier at jo større usikkerheten ved oppgaven er, jo større er mengden av informasjon som trengs for at beslutningstakerne skal utføre oppgaven for å nå en gitt grad av ytelse. Karlsen og Gottschalk (2008) mener at informasjon defineres som reduksjon i usikkerhet og vi antar derfor at dårlig informasjon vil skape usikkerhet rundt arbeidet til hver enkelt ansatt som blir berørt, og mener at dette er en rimelig antagelse i en arbeidssituasjon.

### **3.3 Avgrensning**

Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å foreta noen avgrensninger for å jobbe med et mindre utvalg, og for å konkretisere problemstillingen. I den anledning har vi tatt for oss ansatte med lederansvar ved OSL. Videre har vi valgt å se på hvilke verktøy disse lederne kan bruke for å motivere sine ansatte. Vi har tatt et utgangspunkt i kommunikasjon, informasjon og lederstil. For oss har det vært interessant å se hvordan våre antagelser har stemt eller ikke stemt i forhold til hva vi har fått ut av dybdeintervjuene. Det finnes mange lederstiler og enda flere teorier om hva ledelse er, derfor har vi foretatt noen avgrensninger. Vi har valgt å basere oss på de ulike lederstilene: Delegerende, autoritær, oppgaveorientert og relasjonsorientert (Karp 2010a). OSL har mange prosjekter på gang, men vi har valgt å fokusere på utbyggingen og det som skjer med endringen som berører de ansatte når dette foregår. Videre har vi innen kommunikasjon og informasjon avgrenset til å ha med det som kun omhandler bedrifter, team og prosjekter.

### **3.4 Begrepsavklaring**

Vi vil i denne oppgaven arbeide med flere begreper. For å gi leseren en bedre innføring i vårt tanke sett og arbeidsmetode, vil vi kort gi en avklaring på de sentrale begrepene i oppgaven. Vi vil i litteraturgjennomgangen komme nærmere tilbake med en dypere utredning på noen av de mest sentrale begrepene.

#### **3.4.1 Motivasjon**

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere", som betyr å bevege (Karp 2010a, 149). Motivasjon er det som får oss mennesker til å handle, det forklarer hvorfor vi gjør et valg fremfor et annet, det påvirker også intensiteten og utholdenheten i de handlingene vi foretar oss (Karp 2010a).

#### **3.4.2 Kommunikasjon**

Menneskelig kommunikasjon kan defineres som det å dele tanker med andre individer, på en overlatt og uforbeholden måte (Store norske leksikon). Kommunikasjon, også kalt språklig samhandling, er en hjørnestein i vellykket ledelse, dette er fordi folk må forstå sin rolle i samarbeidet med organisasjonen (Arnulf 2012).

### **3.4.3 Informasjon**

Informasjon er tolkede data. Informasjon blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst, tolkning og refleksjon. Informasjon er enhver forskjell som faktisk utgjør en forskjell. For eksempel, en dødsannonse i avisen, utgjør det en forskjell om du gjenkjenner navnet (Karlsen 2013, 465). Informasjon er til for å redusere usikkerhet, med dette menes at jo mer informasjon som finnes om et fenomen, jo mindre usikkerhet vil det være (Karlsen 2013).

### **3.4.4 Verktøy**

Verktøyene du trenger for å følge opp og motivere dine ansatte, avhenger av prosjektets egenart. Noe som virker i en type prosjekter, trenger ikke å virke i en annen type (Briner og Hastings 2000, 147).

### **3.4.5 Lederstil**

Det er utviklet mange teorier om ledelse, og alle søker å beskrive variabler som forskere mener har stor innflytelse på utøvelse av ledelse (Karp 2010a, 75). Hovedgruppene i denne oppgaven er: Delegerende-, autoritær-, oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse.

### **3.4.6 Endringsprosess**

Det er viktig at endringsprosessen starter tidlig i prosjektet med identifisering av ny ønsket tilstand, utarbeidelse av en endringsplan og involvering av interessenter. Endringsprosessen kan være omfattende og vil kunne pågå parallelt med prosjektet over hele prosjektperioden og inn i implementering og bruken av prosjektresultatet (Karlsen 2013). I løpet av denne prosessen skal berørte parter løsrive seg fra eksisterende arbeidsmønster og utvikle nye holdninger og adferd som gjør at forventet effekt og gevinst av prosjektet kan oppnås (Karlsen 2013, 97).

## 4.0 Litteraturgjennomgang

Vi vil her presentere litteraturen vi har kommet frem til for å belyse problemstillingen.

### 4.1 Motivasjon

*“Motivasjon er handlinger som i all enkelthet handler om å minimalisere ubehageligheter og maksimere vinning, glede eller nytelse”*

*(Karp 2010a, 149).*

Motivasjon har lenge representert en av de mest sentrale problemstillingene for ledere. Flere forhold gjør motivasjon til et særlig relevant tema for dagens virksomheter (Brochs-Haukedal, 2011, 109). Det finnes utallige definisjoner som omhandler motivasjon, men man kan se en gjentakende sammenheng hvor motivasjon omfatter tre ulike prosesser: Igangsetting, regulering og opprettholdelse av adferd. Det er altså interessant å se årsakene til at mennesker til en hver tid foretar seg de valgene de gjør (Brochs-Haukedal 2011). I hverdagspråket bruker man ofte motivasjon i sammenheng med entusiasme og et ønsket om å prestere. Brochs-Haukedal (2011) forteller at motivasjon kan føres tilbake til psykologiske forhold, altså ikke bare de fysiologiske og ytre forholdene. Det er altså flere måter å vinkle motivasjon på.

Hva kan for eksempel forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb legger ned forskjellig grad av ytelse i jobben sin? Hva ligger bak den sterke interessen, og hvorfor handler vi på den måten vi gjør? Forklaringen kan blant annet ligge i individenes forskjellige motivasjonsfaktorer. Det kan være adferd vi kan forklare med sterk motivasjon eller økt interesse (Lillemyr 2007). Begrepet motivasjon forklarer de krefter som forårsaker aktivitet hos en person, gruppe eller ansatt, og hva som holder aktiviteten ved like.

Lillemyr (2007) skriver at det å inkludere motivasjonsperspektivet sterkere i de utfordringer en møter på arbeidsplassen, kan resultere i et sterkere fokus på inspirasjon, fornying og engasjement for alle partene i arbeidsfellesskapet. Ut ifra dette kan man tolke at det vil være avgjørende for arbeidsgiver å inkludere motivasjon i stor grad på arbeidsplassen. Er lederen opptatt av motiverte ansatte og å gi de riktige utfordringer, vil lederen trolig få noe tilbake fra

medarbeiderne - en vinn-vinn situasjon. Mer spesielt har motivasjon en stor innvirkning på hvordan vi får innsikt, tilegner oss kunnskap og læring. Motivasjon får i det hele tatt stor innvirkning på mennesket, og hvordan hvert individ jobber og løser oppgaver både på arbeidsplassen, og i livet generelt. Motivasjon er ikke nødvendigvis bare positivt. Det kan være oppgaver vi velger bort, fordi det ikke er forenelig med våre grunnleggende synspunkter, slik som menneskesyn, samfunnssyn og pedagogisk grunnsyn. Vi velger også ofte bort situasjoner som vi synes vi behersker dårlig eller føler oss ubekvem med (Lillemyr 2007). Motivasjon handler om hvordan vi utvikler interesse, og hvordan vi ser på oss selv, nemlig selvfølelse (Karp 2010).

Motivasjon er først og fremst viktig fordi det styrer mye av det vi mennesker foretar oss. Når lederen har kunnskap om hva som motiverer de ansatte, kan han bruke dette til sin og den ansattes fordel. Dette gjør at man bedre kan forstå handlinger, tankegang og beslutninger. I tillegg gjør dette at lederen får bedre kunnskap, kjennskap og et bedre forhold til sine ansatte og hvordan de kan gjøre en best mulig jobb for å nå individuelle og felles mål. Lederen kan også få et verktøy for å påvirke ønskelig adferd, til å oppmuntre eller oppfordre til initiativ og selvstendig deltakelse. Det er viktig for en leder å ta motivasjonen til de ansatte på alvor. Motivasjon gir trivsel på arbeidsplassen, i bedriften eller organisasjonen, og for å nå lengst mulig i å levere gode nok produkter og dermed nå bedriftens mål om høy produksjon og tilstrekkelig avkastning (Lillemyr 2007, 35). På bakgrunn av dette kan vi anta at motivasjon spiller inn på mange aspekter som samspill, relasjoner og kontekster. Fremfor alt er motivasjon viktig for læring og personlig utvikling. Vi kan kort si at motivasjon er viktig fordi den omfatter alt det som beskriver og forklarer menneskets interesse, initiativ, valg, intensitet, utholdenhet og kvaliteter i det vi gjør eller utfører, særlig når handlingene eller adferden er målrettet (Lillemyr 2007, 41).



### **4.1.1 Ytre og indre motivasjon**

Det finnes flere ulike måter å bli motivert på. Lederen kan motivere den ansatte, men den ansatte kan også motivere seg selv. Skyldes handlingens utelukkende ytre kontroll, som bonus, penger, provisjon, anerkjennelse og lignende, kaller vi dette for ytre motivasjon. Da er det noe utenfor oss selv som har en innvirkning på våre handlinger. Handler vi derimot selvstendig, eller ut i fra vår egen påvirkning, drives vi av indre motivasjon. Når handlingen er selvregulerende, i motsetning til kontrollregulerende, har det vist seg at motivasjonen gjerne resulterer i læring av høy kvalitet og bidrar til en sunn personlighetsutvikling (Lillemyr 2007, 20). Dette kan vi altså oppnå gjennom indre motivasjon, eller gjennom selvregulerte ytre motivasjon. Motivasjon kan ha både indre og ytre årsaker. Omtrent 50% av motivasjonen stammer innenfra individet selv, og 50% fra miljøet og især fra det lederskapet som individet blir utsatt for (Adair 2006).

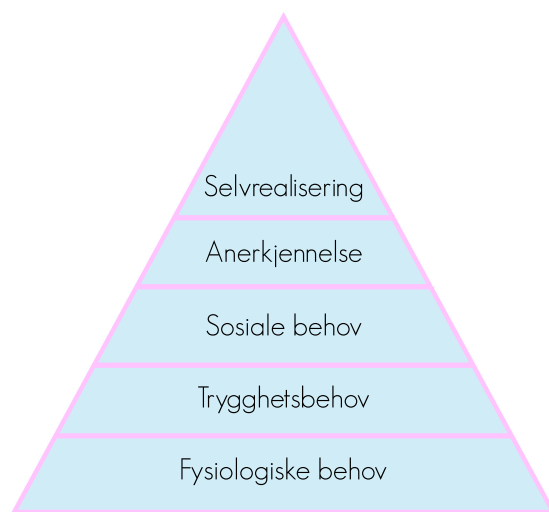
### **4.1.2 Motivasjonsteorier**

Som nevnt finnes det mange ulike motivasjonsteorier. Vi har valgt å plukke ut de teoriene som vi mener belyser vår problemstilling. I dag erkjenner mange teorier om motivasjon at vi er nødt til å ha rom for en kombinasjon av blant annet tenkning, emosjoner, erkjennelse og oppfatning i tillegg til der det sosiale perspektivet også er fremtredende (Lillemyr 2007).

### **4.1.3 Maslows behovsteori**

Maslows behovsteori er en av de tidligste og mest kjente motivasjonsteoriene. Som vi ser i modellen under, har han fullt fokus på individet. Teorien har blitt mye kritisert. Dette trolig fordi Maslow selv ikke presenterte dette som en teori, men som en måte å forstå psykiatriske pasienters opplevelse og adferd på (Brochs-Haukedal 2011). Hovedtanken til Maslow var at menneskers handlinger i stor grad er påvirket av forskjellige former for behov, og et gitt behovs styrke og påvirkningskraft (Brochs-Haukedal 2011, 116). Det sentrale i Maslows motivasjonsteori er behovet for å realisere ens potensial. Dette kan i flere tilfeller være med på å forklare hvorfor vi mennesker velger som vi gjør, og hvorfor vi tar de valgene vi tar. Alle behovene i hierarkiet kan tilfredsstilles i organisasjoner. Fysiologiske behov tilfredsstilles gjennom lønn og gode arbeidsforhold. Trygghetsbehovet dekkes gjennom trygge og gode

ansettelsesforhold og elementer som pensjons- og sykestrygdordninger. Sosiale behov tilfredsstilles gjennom felleskap med kollegaer, og statusbehov gjennom karrieresystem og synlige symboler som firmabil, stort kontor, uniform og lignende. Behovet for selvaktualisering blir ivaretatt i den grad arbeidsoppgavene gir den enkelte anledning til å bruke sin særegne kompetanse (Brochs-Haukedal 2011, 118-119). Det grunnleggende i teorien er at mennesket alltid vil søke noe mer når et behov til en viss grad er dekket (Mendoza 2009). Tanken er at menneskelige behov kan deles inn i fem hovedkategorier, denne inndelingen er omtalt som Maslows behovshierarki.



Figur 4.1 - Maslows behovshierarki (Brochs-Haukedal 2011, 118).

Notat: Modell som viser oppsett av hvilke behov som må nås, før neste behov kan innfris.

#### 4.1.4 Hertzbergs motivasjonsteori

Frederick Hertzberg legger i sin teori vekt på at medarbeiderne som trives også vil være en god medarbeider. De vil både være produktive og motiverte. Denne teorien ble utviklet på 1950-tallet. Han hadde etter flere undersøkelser kommet frem til to dimensjoner, den ene kalte han "motivasjonsfaktorer" og den andre kalte han "hygienefaktorer".

Motivasjonsfaktorer var årsak til trivsel, og hygienefaktorer var årsak til mistrivsel. Etter undersøkelsen fikk han følgende konklusjon: Motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, involvering, ansvar, forfremmelse og vekst som kunne føre til misnøye dersom disse faktorene ikke var tilstede. Hygienefaktorene som kunne skape mistrivsel i den grad de ikke var til stede var: Politikk og administrasjon, ledelse, fysiske arbeidsforhold,

mellommenneskelige forhold, lønnsforhold, status, sikkerhet i jobben og kolleger man hadde som gode venner i privatlivet (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Grunnprinsippet i denne teorien er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider (Mendoza 2009). Gjennom å sørge for at individet i en organisasjon ikke mistrives, kan det ifølge Hertzberg føre til å skape en motivert og produktiv medarbeider.

## 4.2 Ledelse og lederstiler

*“Ledelse forstås som en prosess hvor påvirkning utøves av en person ovenfor andre personer i organisasjoner i den hensikt å oppnå bestemte mål”*

(Døving og Svensson 2010, 313).

Som mange forskere har sagt så er det nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse. Den amerikanske generalen Norman Schwarzkopf sier at det er som lederskap som med pornografi. Jeg kan ikke definere det, men jeg vet hva det er når jeg ser det (Karp 2010b, 313). Det er derfor vanskelig å definere ledelse, da ledelse er forskjellige prosesser for forskjellige ledere og ansatte. Alle har vi behov for å føle at vi får bruk for vår kompetanse, og at ledelsen og organisasjonen setter pris på oss både som person og som fagperson. Det er viktig, slik mange har påpekt, at bedriften eller organisasjonen ser menneskene i organisasjonen som sin mest verdifulle ressurs (Lillemyr 2007). Ledelsen må utvikle en personalpolitikk som har dette som utgangspunkt, også når en skal gjennomføre nødvendige omstillinger. Nyten av omstillinger vil i stor grad avhengige av om personalet føler seg skikkelig behandlet og er motivert til å gjøre omstillingen mest mulig effektiv (Rognes 1987, 283). Ledelse er også rangert som den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjons suksess i Norge foran ansattes dyktighet, planer og strategier og økonomiske ressurser (Strand [2007], 4). I tider med økonomisk usikkerhet som verden for alvor gikk inn i 2008 og som fortsatte i 2009, er enhver bedrift avhengig av ledere eller rollefigurer som får frem det beste i hver enkel medarbeider for på den måten å styrke egen konkurransevne (Mendoza 2009).

Vi kan se ulike ledelsesteorier tilbake til ”Great Man Theory” på 1900-tallet og frem til i dag, hvor ledelse baseres mer på relasjoner og å bygge broer. Ledelsesteorier har generelt utviklet seg fra oppmerksomhet på den enkelte leder og personlighet, til et mer omfattende perspektiv

som tar utgangspunkt i ledelse som et relasjonsfenomen (Brochs-Haukedal 2010, 517). Det har blitt forsket på ledelse langt tilbake i tid. Det finnes utallige teorier og alle disse teoriene viser bredden av hva ledelse inneholder, og hva som utgjør god ledelse. Selv om bredden er stor kan vi se at de ulike lederstilene i tidsepokene fra tidlig 1900-tallet til nå, ikke avviker i stor grad. Kunnskapen en leder trenger for et mer effektivt lederskap er erfart i praksis, og ikke hentet fra ulike kurs og treningsprogrammer (Yukl 2013, egen oversettelse 370)

Det er mange som har prøvd å besvare spørsmålet på hva som trengs for å lede en gruppe mennesker på best mulig måte. Det finnes en mengde teorier, men ingen fasit. Dette fordi ledelse er et dynamisk konsept som er vanskelig å beskrive. Det er ikke gitt at visse egenskaper gjør deg til en god leder i alle situasjoner. Ledelse er ofte situasjonsbetinget, og hvilken lederstil lederen ønsker å utøve handler i stor grad om situasjonen og individet. I en ledersituasjon tolker vi det til at det er viktig å kjenne sine ansatte for å finne en god lederstil som passer til individet og situasjonen. Avhengig av gruppens og de enkeltes motivasjonsnivå og evne til å løse oppgaven kan det være ulike egnede lederstiler. Den første komponenten vi anser som relevant er det å føle eierskap til oppgaven og gruppen. Det er nemlig en positiv korrelasjon mellom hvor mye man personlig engasjerer seg og hvor godt gruppen presterer (Yukl 2013, 247). Nils Arne Eggen har sagt: Det er viktig å gå på banen for å være best mulig sjøl! Men det er langt viktigere å gå på banen for å gjøre medspillerne gode! Dette sitatet kan overføres fra fotballbanen til arbeidsplassen. Med dette sitatet kan vi også si: Det er viktig å gå på jobb for å være den beste utgaven av seg selv! Men det er langt viktigere å gå på jobb for å gjøre medarbeiderne gode (Lillemyr 2007, 201). Ustabilitet og endringer er regelen og ikke unntaket for de fleste organisasjoner. Dette gjør at mange mennesker i organisasjoner opplever en økende utrygghet i sin arbeidsdag, et økende endringspress og ustabile organisatoriske rammebetingelser (Karp 2010a). Det er derfor viktig at de ansatte føler at de blir sett, hørt og ivaretatt av sine ledere og medarbeidere.

Tom Karp (2010a, 8) definerer ledelse som: Lederskap er noe ledere tar når de blir testet i vanskelige situasjoner. Dette kan vi også kalle ledelse i sannhetens øyeblikk. Hvordan tar lederen seg i øyeblikket hvor alt kan gå galt, eller ting virkelig kan gå riktig vei? Karp (2010a, 178)forklarer sannhetens øyeblikk slik; Sannhetens øyeblikk oppstår gjerne når det er grader av samtidighet i følelsesmessige bevegelser hos de som er involvert. Det er når du merker at andre har sin opplevelse av din opplevelse, at det oppstår samtidighet.

Vi har alle behov i forskjellig grad, av at den kompetansen vi innehar blir brukt. Viktigheten av at ledelsen og organisasjonen setter pris på og ser på oss både som person, og som fagperson. Det blir i teorien stadig påpekt viktigheten av at organisasjonen som sin helhet ser de ansatte som sin mest verdifulle ressurs (Lillemyr 2007). Det er viktig å utvikle en personalpolitikk som har dette som utgangspunkt. Dette vil hjelpe organisasjonen når nødvendige omstillinger skal gjennomføres. Spesielt når nødvendige endringer skal gjennomføres, er medarbeidernes motivasjon avgjørende for at gjennomføringen blir vellykket. Sitter de ansatte igjen med en følelse av at de blir sett og ivaretatt, vil endringen trolig være lettere for bedriften å gjennomføre (Lillemyr 2007).

#### **4.2.1 Født eller lært?**

Ordet ledelse betyr å kunne stilles til ansvar for organisasjonens resultater, men det sier ingenting om hvordan du skal gjøre det (Arnulf 2012). Er man født leder, eller er dette noe man kan utvikle seg til å bli? Arnulf (2012) forteller at man ikke er født med denne egenskapen, men at det er tillært kunnskap, og som med alt annet lærer noen mer en andre. Arnulf (2012) seg bort fra trekk og ferdighetsteorier, hvor tanken om at noen er født som ledere står sentralt, og mer over på adferdsteorier. Arnulf (2012) forteller om to typer lederadferder. Den første lederadferden er oppgaveorientert, der lederen bryr seg om at oppgaven blir løst, mens den andre er personorientert som handler om å bry seg om at folk trives og utvikles (Arnulf 2012). Det er viktig at ledelsen gjør arbeidet meningsfylt for de ansatte. Det skal skapes et fellesskap med en retning mot en felles fremtid for organisasjonen. Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (Arnulf 2012, 13). Det er ikke bare en kunst, men også vitenskap

#### **4.2.2 Ledelsesteorier**

Vi har valgt å ta for oss noen sentrale ledelsesteorier, for å kunne studere noen typer lederstiler i dybden. Disse er valgt ut på bakgrunn for å belyse problemstillingen. Som Arnulf (2012, 12) beskriver: Ledelse er ikke bare et knutepunkt mellom suksess og nederlag, men også mellom godt og ondt. Udugelig ledelse ødelegger liv og verdier, men farlig ledelse kan ødelegge hele kulturen. Et velfungerende samfunn trenger en opplyst allmenn ledelseskultur. I flere bøker og kilder, er de ulike lederstilene navngitt forskjellig. Vi har valgt å navngi de

forskjellige lederstilene som følger; delegerende-, oppgaveorientert-, autoritær- og relasjonsledelse

### **Oppgaveorientert ledelse**

Med oppgaveorientert lederstil legges det vekt på at oppgaven skal løses, og det er det som er det viktigste, ikke hvordan det blir gjort. Oppgaveorientering uttrykkes gjennom for eksempel å understreke det som må gjøres, oppmuntre til overtid for å holde tidsfrister, fremheve lojalitet overfor avdelingen og å få folk til å yte best mulig av sitt fagområde. En oppgaveorientert leder tar derfor mer hensyn til planlegging, koordinering, fordeling av roller, kontroll og måloppnåelse (Risan 2012).

### **Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse handler om å behandle mennesker og å ta vare på sine ansatte. Trives du på jobb, yter du trolig mer. På denne måten kan du skape gode relasjoner og deretter gode resultater. Relasjonsledere skaper mer motiverte og lojale medarbeidere, dette handler i stor grad om å løse en oppgave på lag med andre. For å få til dette er det viktig med gode kunnskaper og spesifikke ferdigheter innen mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### **Delegerende lederstil**

En delegerende lederstil har lav styring og lav støtte. Lederen videreformidler oppgavene og lar de ansatte ha et stort ansvar. En slik leder er opptatt av at arbeidsoppgavene blir gjort gjennom andre. Delegering kan rett og slett sies å være det å oppnå resultater gjennom andres anstrengelser. To begreper blir helt sentrale når vi snakker om delegering, nemlig ansvar og myndighet. Delegering innebærer å gi medarbeideren ansvar for oppnåelse av et bestemt resultat samt den myndighet eller de fullmakter vedkommende trenger for å ivareta dette ansvaret (Bang 2007).

### **Autoritær lederstil**

Autoritære ledere er redde for ting de ikke har kontroll over, og motsetter seg forandring. Makten brukes svært ofte negativt, særlig hvis lederen føler seg truet. Det blir en jeg-du og vi-dem tankegang. Regelstyrte virksomheter og byråkratier avler ofte autoritære ledere. En hverdag preget av konstant kontroll, vil trolig ikke bidra til motivasjon og drivkraft i en

bedrift. Måten autoritære ledere styrer en virksomhet på er ved makt og kontroll (Store Norske Leksikon).

### 4.3 Endringsledelse

*“Aktører som tror de vil tape på en endringsprosess, har lett for å motarbeide prosessen. Aktører som tror de har noe å vinne på prosessen, vil som regel kjempe for den”*

*(Berg 2008, 272).*

Viktigheten ved å involvere medarbeiderne i en endringsprosess, kan ikke uttrykkes nok. Medarbeiderne må føle et eierskap til endringsprosessene (Berg 2008, 275). Forslag som medarbeiderne har vært med på å utvikle, er vanskelig å motarbeide (Berg 2008). Er ledere og medarbeidere uenige om hva som fungerer bra i organisasjonen, og hva som fungerer mindre bra, blir det vanskelig å finne frem til tilfredsstillende virkemidler. Ledere og medarbeidere bør ha en klar oppfatning av at det er et behov for endringer i organisasjonen. Hvis det ikke er en slik klar felles oppfatning, er det lite som vil skje (Berg 2008,). Det finnes flere elementer som må ligge til grunne for at en endringsprosess skal bli vellykket. Skal noe gjøres må det først og fremst settes en tidsfrist. Tidsfrister utvikler et nødvendig press. Endringsprosesser må ha en intensjon og en retning. Dette bør være lett å kommunisere så alle ansatte forstår hva som er hensikten. Det må være klare retninger og et tydelig ansvarsområde. Delmål og milepæler er en viktig og avgjørende faktor. Det er allikevel ingen råd som kan garantere at en leder får suksess. Det er viktig at medarbeiderne føler tilhørighet og at de får noe ut av endringsprosessen. Det å dra hele bedriften mot et felles mål og oppnå en felles tilhørighet rundt prosjektet er ”alfa-omega”, - lederskap må tas og fortjenes (Karp 2010a, 21).

I følge Kotter kan det ta opp til 5-10 år etter at man har sett de første tegn på virkelig endring, til endringen har satt seg i organisasjonen og blitt en del av organisasjonskulturen (Clausen m. fl. 2007, 25). Ledelsen må ikke ta seieren på forskudd, men være opptatt av nye utfordringer.

Vi ønsker å videreformidle Morten Emil Bergs “fire suksessfaktorer ved endring”:

- Involvering, felles forståelse av situasjonen, tidlig suksess og mange små skritt (Berg 2008, 267). Når endringer skal tre i kraft i en bedrift eller organisasjon er det viktig at alle er

informert og i størst mulig grad forberedt på det som skal skje. Det begås flere feil som i ettertid er lette å se. Det kan være at det blir gitt for lite informasjon, og der informasjonen slutter starter ryktene (Berg 2008, 267). Det kan være ulike grunner til at endringer må tre i kraft i en bedrift, det kan eksempelvis være endringer i organisasjonen eller endringer i ledelsen. Morten Emil Berg (2008) har i sin bok "Ledelse, verktøy og virkemidler" kommet opp med flere grunner til hvorfor det er vanskelig å komme i gang og gjennomføre endringer, og under har vi tatt for oss de vi mener er de viktigste punktene for vår problemstilling.

"Ledelsen mener at endringsarbeidet er for kostbart". Ledelsen er kostnadsfokusert og mindre opptatt av det som kan bli positive resultater av forandringene. De tenker for kortsiktig (Berg 2008, 268).

"Ledelsen er redd for at prosjektet kan komme ut av kontroll". Når prosessen er satt i gang, kan det være vanskelig for ledelsen å styre den. Ledelsen må derfor være forberedt på at resultatet ikke nødvendigvis blir det ledelsen ønsker (Berg 2008, 269).

"Ledelsen føler at risikoen for å mislykkes er for stor." Endringsprosessen kan skape forventninger som ikke innfris. Da ledelsen er ansvarlig for endringsprosessen, er fallhøyden stor. Sannsynligheten for å lykkes må være stor for at de skal sette i gang prosjektet. Å sette i gang endringsprosesser krever mot fordi det er alltid en risiko for å feile (Berg 2008, 268-269).

#### **4.4 Kommunikasjon**

*"Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender meldinger til hverandre. Innholdet i meldingen blir med et samlebegrep kalt informasjon, mens kommunikasjon er prosessen der informasjon formidles"*

*(Karlsen 2013, 240).*

Kommunisere er noe vi gjør daglig, både i jobb og privat. Når vi ønsker å kommunisere noe, har vi ofte en tanke som vi ønsker å formidle. Vi kan kommunisere med ord eller handlinger, eller en kombinasjon av disse. Målet med det vi kommuniserer er at mottakeren skal forstå meningsinnholdet som blir sagt (Store Norske Leksikon). Man kan aldri få nok ferdigheter



innen kommunikasjon. Enten det er bevisst eller ubevisst, personlig eller faglig kan en spørre seg selv: Hva ønsker jeg å oppnå? Bak dette spørsmålet ligger det ikke noen instrumentell eller strategisk adferd, kun et ønske om å kommunisere slik at man blir forstått (Johannessen og Olsen 2010).

For å fremvise utviklingen i kommunikasjonsferdighetene kan vi se på Lasswells kommunikasjonstrapp fra 1948. Vi finner her fire steg som viser til hvilket nivå og steg man er på (Johannessen og Olsen 2010). Kommunikasjonstrappen er en idealisert fremstilling av utviklingen av kommunikasjonsferdighetene, koblet til fag og kontekst (Johannessen og Olsen 2010, 161). Vi kan si at en person sine fundamentale erfaringer er med på å påvirke den informasjonen som blir samlet inn. Deretter vil den tilgjengelige informasjonen bli benyttet i kommunikasjonsprosessen. Vi kan sammenlikne den kontinuerlige informasjonen mot personens grunnleggende informasjon. Resultatene vurderes mot tilgjengelig informasjon, og hva vi gjør med disse resultatene. Dette vil få uttelling for personens utvikling av kommunikasjonsferdigheter (Johannessen og Olsen 2010).

### **Steg 1 - Den sosiale evnukk**

Dette steget kan beskrives slik at personen verken har erfaring eller kunnskap om hvordan man skal gå fram i ulike situasjoner. Personen har ikke den kunnskapen som trengs, men tror selv at han eller hun innehar kompetansen. Vedkommende har derfor vanskeligheter med å vite hva som skal kommuniseres (Johannessen og Olsen 2010).

### **Steg 2 - Den lyttende person**

I motsetning til steg en, er personen bevisst på sin inkompetanse og man er klar over at man ikke har den kompetansen man trenger for å kommunisere. Det er her læringskurven er brattest (Johannessen og Olsen 2010).

### **Steg 3 - Den reflekterende person**

Her kan personen utføre kommunikasjon innenfor sitt kompetanseområde og i ulike situasjoner. I dette steget er man bevisst på sin kompetanse (Johannessen og Olsen 2010).

### **Steg 4 - Den automatiserte person**

Vi kan si at personen er blitt rutinert og kommunikasjonsferdighetene kommer på sett av

vaner og automatiske rutiner. Personen vet derfor ikke hva han egentlig vet. Kommunikasjonsferdighetene er noe personen automatisk benytter seg av (Johannessen og Olsen 2010).

#### **4.4.1 Intern og ekstern kommunikasjon**

*"Kommunikasjon internt i prosjekter kan defineres som informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet og mellom enkeltpersoner og team på forskjellig nivåer i prosjektet"*

*(Karlsen og Gottschalk 2008, 234).*

Her kan vi si at informasjon ikke bare går oppover og nedover i linjer, men også på tvers av prosjektet. Mye av kommunikasjonen i et prosjekt vil ofte være formell og planlagt, men det er også mye kommunikasjon som er uformell og ikke-planlagt som ledelsen ikke kan styre. For å redusere rykter og spekulasjoner internt i bedriften er det viktig å ha høy kvalitet på det planlagte informasjonsutvekslingen, men i tillegg er det også viktig med menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon internt i prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008). Det finnes ingen fastlagt formalisert kommunikasjonsform mellom prosjektleder og medarbeider. Det som er betydningsfullt i hverdagen er å ha en åpen og uformell kommunikasjon. Dette krever effektiv styring og oppfølging ved at noen deler av kommunikasjonen skjer etter fastlagt og formalisert mønster (Karlsen og Gottschalk 2008). Hvert prosjekt er unikt, og det er derfor viktig at kommunikasjonen tilpasses til medarbeidere og prosjektleder slik at kommunikasjonskanalene blir mest effektive og hensiktsmessige (Karlsen og Gottschalk 2008).

Mangel på kommunikasjon kan ofte få uheldig konsekvenser for prosjekter. For at et prosjekt skal få best mulig utfall har kommunikasjon en indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltagerens tilfredshet og produktivitet (Karlsen og Gottschalk 2008). Henderson (2004) fant i sin forskning at 46 prosent av variasjonen i prosjektdeltakeres tilfredshet kunne forklares med prosjektleders evne til å kommunisere. I et prosjekt kan vi si at kommunikasjonen mellom personer har fire hovedfunksjoner (Karlsen og Gottschalk 2008, 234).

1. Sosial funksjon: Å skape en følelse av felleskap og samhørighet i prosjektteamet.
2. Ekspressiv funksjon: Kommunikasjonen skal skape identitet og motivasjon hos prosjektdeltakerne.
3. Informasjonsfunksjon: Overføre og skaffe informasjon og kunnskap internt i prosjektet og i forhold til interessenter.
4. Kontroll funksjon: For å kunne påvirke holdninger og handlinger til prosjektaktørene må man ta i bruk resultatorientert kommunikasjon.

### **Kommunikasjonsbarrierer**

Det kan være vanskelig å lykkes med god kommunikasjon. Kreitner, Kinicki og Buelens (2002) identifiserer følgende fire kommunikasjonsbarrierer. Disse fire barrierene handler om to sentrale ting: Redusere barrierene mest mulig og komme seg over barrierene. Dette er det viktigste for prosjektledelsene om tilfelle skulle oppstå (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **Prosessbarrierer**

Her kan det være problemer hos for eksempel sender, i budskapet, i mediet, hos mottakeren og/eller i tilbakemeldingen (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **Personlige barrierer**

Dette er barrierer som kan være lytteevner, fordommer, manglende kapasitet til å motta informasjon, uoppmerksomhet og mistenksomhet (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **Fysiske barrierer**

Kommunikasjon kan bli vanskelig på grunn av geografiske avstander (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **Semantiske barrierer**

Sentralt i kommunikasjon er å forstå hverandre når det gjelder ord og uttrykk som blir brukt. Det som kan skape problemer og kanskje misforståelser, er at mange ord kan være ladet for eksempel negativt eller positivt (Karlsen og Gottschalk 2008).

## 4.5 Informasjon

*“Det kan være at det blir gitt for lite informasjon, og der informasjonen slutter starter ryktene”*

(Berg 2008, 267).

Hvis vi ønsker informasjon er det ofte veldig enkelt å få tak i det. Etter datamaskinens inntog har antall informasjonskanaler og deres tilgjengelighet eksplodert. Aldri har vi hatt så stor tilgang til informasjon. Ved hjelp av noen få tastetrykk kan vi få utallige treff, man må bare gi litt innsats for å få tak i den. Når data blir satt i sammenheng som gir mening, kaller man det informasjon (Karlsen og Gottschalk 2008, 441). Sammenhengen kan være medisinsk, teknisk eller geografisk, men uten denne sammenhengen vil dataen ikke gi mening. Informasjonen blir til kunnskap når dataene er tolket, denne kunnskapen kombineres deretter med erfaring, kontekst, tolkning og refleksjon (Karlsen og Gottschalk 2008).

I Informasjonshavet skriver Berg og Gustavsen (2008) om informasjonstrappen. Denne består av tre trinn, der data står nederst, etterfulgt av informasjon og kunnskap. Informasjonen blir først satt i sammenheng når øverste trinnet er nådd. Mennesker omgjør oppfattet data til kunnskap. Denne informasjonen får da en individuell mening for hvert individ.

Informasjon kan være assosiert med flere forklaringer, avhengig av perspektiv vedtatt og de krav og ønskemål man har i tankene (Floridi 2010, 1). Informasjon kommer i forskjellige former og må settes i en kontekst for at den skal gi mening for mottakeren. Å gi informasjon er en syklus. Der Berg og Gustavsen (2008) skriver om informasjonstrappen på tre steg, har Floridi (2010, 4) kommet frem til fire faser for informasjonen: Forekomst, overføring, bearbeiding og forvaltning, og bruk. Informasjonen må ha et opphav og et mål, eksempelvis forenkle en prosess eller bidra til å skape en løsning på et problem. Informasjonen må deretter overføres til en mottaker som bearbeider og forvalter informasjonen som er mottatt. Siste steg er dermed å ta denne informasjonen til bruk. Dersom informasjonen ikke tas i bruk, vil prosessen være unødvendig og ikke til hjelp ved det formålet som planlagt.

Den teknologiske utviklingen gir oss et hav av muligheter, men stiller oss fremfor mange nye utfordringer (Berg og Gustavsen 2008, 16). Dette er utfordringer som var ukjente for bare noen år tilbake. Ettersom teknologien gir oss nye informasjonsmønstre er det viktig å ikke la kreativiteten ta overhånd slik at budskapet ikke kommer frem. Med andre ord, at kvaliteten på informasjonen som skal kommuniseres ut opprettholdes. Informasjonskanalene som før ble brukt i personlige sammenhenger, er nå blitt inntatt av næringslivet. Tilgjengeligheten gjør at det er enkelt å spe ut med informasjon, men det er viktig å ha kontroll på den informasjonen som kommuniseres ut, slik at det ikke drukner i massene. Vi kan nå i stor grad benytte oss av menneskehetens kollektive kunnskap (Berg og Gustavsen 2008, 16). I en periode hvor bedriften opplever mye endring og omstrukturering vil trolig masseinformasjon bidra i mot sin hensikt og skape usikkerhet og forvirring. Derfor er det viktig å kontinuerlig få ut informasjon til de det gjelder, slik at usikkerheten minskes. Usikkerheten står dermed sentralt når man skal bestemme organisasjonsstrukturen, og at prosessen skal gå så smidig som mulig. Stadig flere virksomheter gjør løsningene sine tilgjengelig over internett, noe som åpenbart øker risikoen for at informasjonen kommer på avveie (Berg og Gustavsen 2008, 19).

Vi lever i et paradoks, til tross for at vi aldri har samlet mer informasjon opplever mange å være dårligere informert (Berg og Gustavsen 2008, 22). Dette betyr at man må være nøye med hvordan informasjonen spres slik at den når de personene det skal gjelde, og hvis ikke dette skjer kan dataene som blir sendt ut bli brukt mot sin hensikt. Tilgangen til informasjonen vil alltid være der, men det har ingen nytte dersom ingen gjør innsats for å få tak i den (Berg og Gustavsen 2008).

## 5.0 Metode

*“Å bruke en metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål”*  
(Gilje og Grimen 2011, 27).

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere denne. Alt i alt handler dette om å samle inn, analysere og tolke data (Gilje og Grimen, 2011). Valg av riktig metode er så essensielt fordi de slutningene man til slutt vil komme frem til, avhenger av dette valget alene (Mendoza 2009, 27). De viktigste kjennetegnene ved metodeforskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Gilje og Grimen 2011, 27). Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å legge vekt på ulike antagelser, og metodelæren er derfor viktig for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Vi som forskere må bruke metode som gjør det mulig å fremskaffe kunnskap om riktigheten av disse antagelsene. Vi kan ikke basere oss på egne oppfatninger og oppslag i mediene, men må ha et teoretisk grunnlag for å kunne si noe videre om de gitte antagelsene. Det må foreligge sikre undersøkelser, og det er opp til oss å fremstille vitenskapelig teori og finne praktiske eksempler fra virkeligheten. For at metoden skal fremstilles riktig, må vi la hodet overvinne hjertet, og fornuften overvinne følelsene (Gilje og Grimen 2011, 28).

### 5.1 Valg av metode

Utgangspunktet for vårt metodevalg var problemstillingen vi ønsket å undersøke. I all hovedsak skal vi forske på individer og sosiale fenomener, noe som gjenspeiler det kvalitative utgangspunktet. For å kunne svare på forskningsspørsmålene trengte vi en form for fysisk nærhet til informantene. Det var da naturlig å velge kvalitativ metode som analyseform for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Vår problemstilling kan vi si er uklar, beskrivende og ikke generaliserende. Hadde generalisering vært et mål, måtte vi ha foretatt oss undersøkelser som er mer landsdekkende enn noen begrensede intervjuer (Askheim og Grenness 2008).

## 5.2 Forskningsdesign

Vi mener at for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte, måtte vi finne ulike egenskaper ved våre informanter som for eksempel lederstil og bakgrunn. Derfor valgte vi å ha en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Et særtrekk ved en semistrukturert intervjuguide er at intervjueren i stor grad har mulighet til åpenhet og fleksibilitet under intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 364). Dette la vi til grunn da vi valgte type intervjuguide. Ut i fra det vi ønsker å besvare i vår oppgave, mener vi at dette i større grad ga oss en mulighet til å bli kjent med informantene og i tillegg kunne gi en personlig vurdering av hvordan spørsmålene ble stilt.

## 5.3 Datainnsamling

Etter at problemstillingen var bestemt, var det viktig for oss å finne de informantene som vi mente kunne bidra på en best mulig måte på å besvare vår problemstilling. Vi hadde kontakt med en person vi kjente fra før som har en sentral rolle ved utbyggingen. Han hjalp oss videre for å knytte kontakt med andre informanter. Videre var disse behjelpelige ved å gi oss kontaktinformasjon til andre sentrale ledere på OSL. Informantene måtte ha erfaringer om det fenomenet som vi ønsket å studere, slik at dataene vi fikk skulle bli så korrekte som mulig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi hadde tidlig kontakt med informanter fra OSL som kunne bidra. Etter deres ønske var også dette lokasjonen som ble valgt for å avholde intervjuet. Etter det femte intervjuet følte vi at ytterligere intervjuer ikke ville tilføre mye nytt, og konkluderte derfor med at vi hadde nådd metningspunktet (Kvale og Brinkmann 2009, 129). Ved å intervju flere personer følte vi at vi heller ville ha fått bekreftelse på tidligere utsagn enn at dette kunne tilføye ny informasjon. På bakgrunn av problemstillingen og litteraturgjennomgang kom vi opp med det vi mente var relevante spørsmål og som kunne bidra til å besvare vår problemstilling.

## 5.4 Dybdeintervju

Vi brukte semistrukturert intervjuguide, det er verken en åpen samtale eller lukket spørreskjemasamtale (Kvale og Brinkmann 2009, 47). Dette for å kunne gjøre informantene mer komfortable under intervjuet, slik at vi kunne få den informasjonen vi ønsket.

## 5.5 Gjennomføring

Før vi foretok intervjuene med lederne på OSL, gjorde vi et pilotintervju for å teste om vi fikk svar på spørsmålene, og om de ble forstått. Under pilotintervjuet merket vi at vi ikke fikk ordentlige svar på spørsmålene våre, derfor foretok vi oss endringer som var nødvendig, før vi dro ut til OSL. Intervjuene ble utført med alle forskerne til stedet. I alle intervjuene valgte vi at én av studentene fungerte som intervjuer, mens de to andre observerte, noterte og stilte oppfølgingsspørsmål. Vi følte at denne måten fungerte veldig bra, og ønsket derfor ikke å endre på intervjuteknikken etter pilotintervjuet.

Vi utførte alle intervjuene ansikt til ansikt. Før vi startet forklarte vi informantene hva formålet med intervjuet var og hvilke temaer vi skulle igjennom. Alle informantene hadde et ønske om å forholde seg anonyme, men ga godkjenning til sitering og opptak. Vi har derfor valgt å skille representantene ved å referere til R etterfulgt av et tall, eksempelvis R#.

R1 - Kvinnelig leder, 46 år, med personalansvar for 5 ansatte.

R2 - Mannlig leder, 43 år, med fagansvar. Ansvar for 7-8 ansatte.

R3 - Mannlig leder, 44 år, med personalansvar for 15 ansatte, kontraktansvar.

R4 - Kvinnelig leder, 42 år, med personalansvar for 5 ansatte.

R5 - Mannlig leder, 55 år, med kontraktansvar.

## 5.6 Presentasjon av intervjuguide

Vi utarbeidet vår intervjuguide på bakgrunn av vår litteraturgjennomgang. Videre laget vi spørsmål ut ifra de tre temaene vi ønsker å ta for oss i oppgaven. Spørsmålene var nøye gjennomtenkt slik at de kunne gi oss forskjellige aspekter rundt de temaene vi ønsker å besvare. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skriver om syv ulike faser for et



intervju, vi har valgt å trekke ut de fasene som reflekterer vår intervjuguide på best mulig måte.

### **1) Introduksjon**

Her ble vårt tema introdusert, og informanten hadde da mulighet til å komme med synspunkter og meninger om temaet. For å bli bedre kjent med informanten, ble det stilt enkle spørsmål om stilling, erfaring og lignende.

### **2) Overgangsfasen**

Her var målet vårt å få informanten over til hovedtemaene for intervjuet. For å gjøre det på den måten vi syntes var best, nevnte vi de tre aspektene i intervjuet: Lederstil, kommunikasjon og informasjon. Uten å røpe for mye av spørsmålene følte vi at informanten på denne måten fikk et innblikk i hva vi ønsket å få svar på, samt informantens erfaringer og forståelse av disse tre områdene.

### **3) Hovedfasen**

Her ønsket vi å få svar på nøkkelspørsmålene våres. Vi tok oss god tid til å stille spørsmålene og i tillegg oppfølgingsspørsmål slik at vi fikk den informasjonen vi trengte. Her gikk vi dypere inn på de tre temaene i intervjuguiden for å få informanten til å reflektere mer over spørsmålene og forklare oss dypere hvilke tanker han eller hun hadde rundt dette temaet.

### **4) Avrundingsfasen**

Avslutningsvis i intervjuet stilte vi spørsmål utenfor tema, slik at informanten kunne reflektere over synspunktene som var kommet frem i intervjuet og at vi kunne gi informanten mulighet til oppklaring av elementer som ikke tidligere var kommet frem.

## **5.7 Utvalgsstrategi**

I kvantitative undersøkelser er det vanlig å tilfeldig trekke et utvalg, mens i kvalitative undersøkelser er dette snarere uvanlig da hensikten er å finne mest mulig kunnskap om et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110). Vi brukte en strategisk utvelgelse av informanter som vil si at vi først finner ut hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data, for så å velge ut personer fra målgruppen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110). Vi visste ikke hvor mange informanter vi ville få tak i eller hvor mange

intervjuer som trengtes før vi var godt i gang med gjennomføringen. Hvis antall informanter er for lite, er det umulig å teste antagelser mot forskjellige grupper og individer. Vi må intervjuer så mange personer som er nødvendig for å finne ut det vi trenger å vite (Kvale og Brinkmann 2009, 129). Alle informantene våre hadde en lederstilling innenfor OSL. Dette var et krav vi stilte, da det er dette utvalget som gir oss svar på problemstillingen vi utformet. Lederne vi valgte jobber i ulike avdelinger i OSL slik at vi kunne dekke et større spekter av bedriften.

## **5.8 Transkripsjon av intervju**

Etter at vi hadde hatt intervjuene med informantene, måtte vi transkribere alle intervjuene. Å transkribere betyr å transformere, hvor vi gjør samtalen om til skriftlig form (Kvale og Brinkmann, 187). Dette gjør at vi får intervjuet tilgjengelig for analyse (Kvale og Brinkmann 2009, 186). Vi begynte med transkriberingen få dager etter intervjuene for å kunne ha samtalen friskt i minne. Erfaringsmessig er dette en slitsom og tidkrevende prosess. For å få fortgang fordelte vi informantene mellom oss, og avtalte internt hvordan transkripsjonsprosedyren skulle være. Hensikten med dette var at det skulle bli enkelt for oss å lese transkriberingen i ettertid. Transkriberingen er utgangspunktet for analysen, og det er viktig at alle er enige om prosedyren. Hvis det blir avvik fra dette, kan verdifull informasjon gå tapt.

For å kunne transkribere intervjuene i etterkant brukte vi lydopptak under alle intervjuene. Dette ble godkjent på forhånd av alle informantene. Vi brukte en mobiltelefon med opptaksmulighet, og sikkerhetskopierte lydfilen øyeblikkelig etter intervjuet for å sikre oss at den ikke skulle bli borte ved et uhell. Vi testet også båndopptakeren på forhånd for å sjekke lyd kvaliteten. Vi sikret oss gode opptak slik at vi hadde god lyd kvalitet, noe som gjør av vi enkelt kan høre stemme og tonefall, pauser og sukk (Kvale og Brinkmann 2009, 106). I enkelte tilfeller opplevde vi bakgrunnsstøy, men likevel var stemmene så klare at det var enkelt å høre hva informantene sa. Dersom vi hadde mistet lydfilen, hadde vi samtidig mistet mye verdifull data. I avtale med veileder har vi valgt å ikke legge ved transkribering og kodingsmatrise som vedlegg, men den kan sendes til sensor dersom det er ønskelig.

Det blir ofte stilt spørsmål rundt troverdighet og reliabilitet i datainnsamlingen (Kvale og Brinkmann 2009, 192). For å minske usikkerhet og forskjeller i transkripsjonene valgte vi i

prosedyren å skrive ord for ord, samt ta med ord som «ehh», «mm» og lignende. I tillegg til at dette ga et bedre helhetsinntrykk av intervjuet, mistet vi ingen ord fra intervjuene, noe som gjør at relabiliteten øker.

## 6.0 Etikk

*"Etikkens formål er å studere hvordan man bør handle, og å forstå begrepene vi bruker når vi evaluerer handlinger, personer som handler, og utfall av handlinger"*

(Store Norske Leksikon).

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tuftes og Christoffersen 2010). Uansett hvilken type undersøkelser du skal foreta, vil etikk spille en viktig rolle. I kvalitative studier fokuserer man på mening og innhold, mer enn på bredde og omfang, slik man gjør i kvantitative studier (Kvale og Brinkmann 2009). Når vi skal foreta kvalitative studier, er det vanskeligere å ivareta anonymiteten til informantene enn i spørreundersøkelser. Våre informanter har fortalt om opplevelser, og historiene de forteller blir lett gjenkjennelige. Det har derfor vært viktig for oss å se på intervjuene med kritiske øyne, da vi har lovet informantene full anonymitet. Vi har sett på deltakernes utsagn og hva som har vært vår tolkning av dette. Uansett type datainnsamling vil tre etiske regler gjelde for undersøkelser mellom forsker og informant. Det skal være konfidensielt, det skal være informert samtykke og ivaretagelse av informantens privatliv (Kvale og Brinkmann 2009). Etiske problemer i intervjuforskningen oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige (Kvale og Brinkmann 2009, 80). I det store og hele handler etikk om forholdet mellom mennesker, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Fangen 2013).

## 7.0 Analysemetode

Å utføre en kvalitativ dataanalyse er en sirkulær prosess uten noen klar start- eller stoppunkt (Askheim og Grennes 2008). Man kan likevel dele prosessen i tre steg, beskrive, klassifisere og analysere, og denne underligger vår analyse i sin helhet. Vi har alle tre kjennskap til temaet, men det vil alltid være en risiko for at vi overser data eller trekker feilaktige konklusjoner (Askheim og Grennes 2008).

Det første steget i den analyserende prosessen er den beskrivende delen. Dette betyr å beskrive et fenomen som vi studerer, og det er viktig at vi ikke bare legger vekt på å beskrive selve hendelsen, men også konteksten i situasjonen. Når vi stiller et spørsmål i intervjuguiden vil svarene bli klarere dersom den settes inn i en observerbar og beskrivende kontekst. Konteksten blir ofte tatt for gitt, og da vil kunnskapen vi tilegner oss bli feilaktig tolket og svarene våre bli fattige.

Det neste skrittet er å samle sammen informasjonen fra kategoriseringen, slik at man får en god oversikt over datamaterialet (Askheim og Grenness 2008). Dette gjør at man får et godt utgangspunkt og analysen blir mer oversiktlig. Den vanligste måten er å sette dataene inn i en kodingsmatrise. Med informantene på x-aksen og kodingskategoriene på y-aksen, er det enklere for oss å se mønstre og sammenhenger mellom respondentene. I våre analyser ser vi dybdeintervjuene opp mot relevant teori, for å trekke en konklusjon.

### **7.1 Analyse basert på teoretiske antakelser**

Før vi lagde intervjuguide, tok vi for oss fire selvskrevne antagelser som vi ønsket å undersøke etter utført intervju. Dette gjorde vi for at analyseprosessen skal bli mer oversiktlig ved at disse fire antagelsene styrer analyseprosessen vår. Ved å lage antagelser forutsatte vi et mønster på forhånd og vi vil videre analysere om disse mønstrene samsvarer med vårt datamateriale. Dette kalte Yin (2007) mønstermatching, som vil si å søke etter mening og sammenheng er å søke etter mønstre som passer sammen (Sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2008).

### **7.2 Analyse dybdeintervjuer**

For at vi lettere kunne knytte teori opp mot de dataene vi fikk fra informantene, har vi valgt å bruke sitater fra intervjuene. Transkriberingen og kodingen har gitt oss en god mulighet til å tolke data og til slutt kunne forklare sentrale fenomener som vi har avdekket i studiene (Askheim og Grenness 2008).

**Antagelse 1-** En delegerende lederstil vil være å foretrekke fremfor en autoritær lederstil for de ansatte

På grunnlag av vår første antagelse, har vi vært interessert i å se på en delegerende lederstil, kontra en autoritær lederstil vil fungere i en endringsprosess. Vi antok på forhånd at en delegerende lederstil ville være å foretrekke. Vi har i denne antagelsen utelukket alle andre lederstiler.

Lillemyr (2007) påpeker at det å se menneskene som sin mest verdifulle ressurs er vesentlig for å lykkes, dette må også gjenspeiles i bedriften. Med en autoritær lederstil er lederen som tidligere nevnt opptatt av å dra i trådene hele tiden. Lederen har et maktbehov og det han foretar seg er regelstyrt (Store Norske Leksikon). Ved en delegerende lederstil, finner vi en leder som er opptatt av å delegere bort oppgaver, og sitter med lite ansvar selv. Oppgavene blir hovedsakelig gjort gjennom andre (Bang 2007). R1 fortalte oss om en bakgrunn fra militæret hvor autoritet var viktig. Informanten hadde gått flere runder med seg selv for å omstille seg, for slik hun forklarte vil ikke en autoritær lederstil fungere i denne typen bedrift, og hvertfall ikke i en endringsprosess. I tillegg forklarte informanten at når omstillinger skal gjøres på arbeidsplassen, er du avhengig av å få med deg hele laget. R1 sine påstander blir bekreftet av R2 der han mener den beste måten å få med seg de ansatte var å delegere oppgaven og la de ansatte ta eierskap. R2 mener også at det å være autoritær ikke passer i en slik bedrift, da han mener at ved å ha en autoritær lederstil blir en for flat ledelsesstruktur i en organisasjon. Beslutningsmyndighet ligger hos enkeltpersoner i organisasjonen, men det passer seg ikke med autoritet i slik endringsprosess.

Det er viktig at ledelsen inkluderer de ansatte fra start til mål i endringsprosessen, for dette kan minske motstand mot endring. Det kan til og med føre til at de ansatte får et eierforhold til forandringen. Det at de ansatte får være med på utviklingen, kontra å få den tredd over hodet, vil trolig utgjøre en stor forskjell. Hvis man oppnår en følelse av eierskap til endringen, vil man i mindre grad måtte basere seg på å bruke "pisk og gulrot" for å få de ansatte til å jobbe aktivt for endringen (Berg 2008). Det å delegere å gi stor grad til frihet i oppgaveløsning, er viktig i en endringsprosess. Det er vesentlig i en slik prosessen å støtte

sine ansatte, være en sparringspartner og en leder de ansatte lett kan oppsøke. En leder som gir av seg selv vil trolig få mer tilbake, og mer motiverte ansatte. Det vil alltid være situasjoner som er mer kritisk enn andre, og det vil da være mer vesentlig å gå tett på situasjonen å ta styring (R3). Informant R3, og Morten Emil Berg er enig. I visse situasjoner vil det være hensiktsmessig for lederen å være demokratisk og personalorientert, i andre situasjoner bør lederen være mer autoritær og oppgaveorientert (Berg 2008, 59). Ut i fra dette kan vi tolke det til at våres informanter gjennomgående mener det er viktig å delegere oppgaver for å videre kunne følge de opp. For at man skal få til en positiv kultur ved en forandring er ledelsen avhengig av å gi fra seg en del makt, fra start til slutt. Jacobsen (2012) kaller denne lederstilen demokratisk, i stedet for en mer enerådende og autoritær lederstil. Det er derfor viktig at ledelsen innehar to sentrale ledelsesferdigheter; delegering og deltakelse.

**Antagelse 2** - Ledelse er situasjonsbestemt, og en leder må opptre ut ifra den situasjonen han eller hun er i.

Under intervjuene nevnte vi aldri terminologien situasjonsbestemt lederstil. Dette var noe informantene selv fortalte om og dette gjorde at vi ble mye tryggere på vår antagelse. En effektiv ledelsesform i en situasjon kan være ubrukelig i en annen (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 179). God ledelse avhenger av målsettinger, oppgaver, rammebetingelser og lignende. En ledelsesform som er virkningsfull i en situasjon, vil ikke nødvendigvis fungere like bra i en annen situasjon (Kolltveit, Lereim og Reve 2009). Vårt spørsmål om hvilken lederstil informantene utøver, er de fleste samstemte i sitt svar: Ledelse er situasjonsbestemt, og det kan være forskjellig ut ifra hvilken medarbeider de snakker med, og hvilken situasjon det måtte gjelde (R1, R2, R3 og R4). Jeg er ikke autoritær i den jobben jeg har nå, for at ledelse er situasjonsbestemt og det er slik at min lederstil er forskjellig ut fra hvilken medarbeider jeg snakker med (R1).

“Jeg har flere avdelinger under meg og hver avdeling har sitt ansvarsområde. De ansatte blir veldig opptatt av sine mål og de kravene jeg har stilt til dem, og de synes at de målene er viktigere enn hva en annen avdeling synes. Det gjør at de ansatte ubevisst vil konkurrere om plass, synlighet, oppmerksomhet og lederstil. Det er nok på grunn av at de ikke ser det overordnede målet. Overordnede målet er at ting skal bli ferdig og at ting skal bli bra i 2017. Det jeg da tenker på som viktig, er å hele tiden løfte dem fra deres egne mål å få dem til å forstå at det er et felles mål som skal nås” (R4).

Det er viktig at de ansatte får brukt sin kompetanse, og at lederen ser ham eller henne som både medmenneske og fagperson. De ansatte er tross alt bedriftens viktigste ressurs (Lillemyr 2007). Som tidligere skrevet så er det viktig at lederen tilpasser seg situasjonen slik at vedkommende kan lede på best mulig måte. Det er også viktig å se sammenheng i hvor mye lederen engasjerer seg, sett opp imot hvor mye gruppen yter, for dette har ofte en sammenheng. Det meste handler om erfaring og ikke om treningsprogrammer (Yukl 2013). Jeg er veldig delegerende, men jeg tenker jo selvfølgelig på hvem som har kunnskap eller kompetanse for å kunne gjennomføre jobben. Hvis de ikke har det, så handler det om å utvikle de medarbeiderne. Jeg er ikke autoritær i den jobben jeg har nå, fordi ledelse er situasjonsbestemt og min lederstil kan være forskjellig ut ifra hvilken medarbeider jeg snakker med (R1 og R3). Dette understreker Yukl (2013, 29) slik: Ledelsen må se alle de ansatte individuelt. Den situasjonsbestemte tilnærmingen understreker viktigheten av faktorer som påvirker ledelsesprosessen. Som Karp (2008) skriver må lederskap tas og fortjenes. For at lederne skal fortjene dette, må de ikke bare forvente respekt, men også gi respekt. I en endringsprosess er det enda viktigere å se hver enkelt og deres behov. En sjef som er vennlig og åpen mot sine ansatte, vil vinne tillitt og skape relasjoner (Yukl 2013, 77).

**Antagelse 3 - God kommunikasjon mellom ledere og ansatte vil gi en bedre motivasjon.**

Antagelse 3 leder inn mot det vi mener er et av de viktigste verktøyene, nemlig kommunikasjon. Med kommunikasjon mener vi overføring av et budskap, holdninger og følelser (Westhagen m.fl. 1995). Kommunikasjonsprosessen vil være fullført når mottakeren har fått budskapet. Alle våre informanter var opptatt av å ha en åpen dør, slik at de ansatte kan henvende seg når de måtte ønske. For at kommunikasjonen skal være effektiv, bør begge parter innta en aktiv holdning. Spesielt gjelder dette mottakeren, det er viktig å ha en mottaker som lytter aktivt. Ut ifra intervjuene er det slik vi ser det viktig at lederne passer på at informasjonen lederne innehar, blir kommunisert ut til de ansatte. Dette kan vi også se på som den reflekterende person, nevnt i teorien. Det er viktig at lederen kommuniserer innenfor sitt kompetanseområde, og kommuniserer ut det han vet (Johannesen og Olsen 2010). Lederne mener at det er de ansattes ansvar at de mottar informasjonen, og oppsøker denne. For at sender kan sikre budskapet, kan han eller hun stille kontrollspørsmål og oppfølgingsspørsmål (Kolltveit, Lereim, Reve 2009).

Henderson (2004) fant i sin forskning ut at 46 prosent av variasjonen i deltakeres tilfredshet kunne forklares med lederens evne til å kommunisere. I prosjektledelse har kommunikasjon også indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakerens tilfredshet og produktivitet (Karlsen 2013, 241). R1, R3 og R4 fortalte at de kjører ukentlige avdelingsmøter hvor de har veldig lav terskel på hva man mener og ytrer. Ved at de kjører disse møtene, mener R3 at de kan lufte tanker og ideer, og få tilbakemeldinger fra andre ansatte og også lederen selv.

Kommunikasjon mellom prosjektdeltagere har fire hovedfunksjoner. Vi velger å nevne to, sosial- og ekspressiv funksjon, da vi mener at disse er de mest relevante (Karlsen 2013). I R1 sin avdeling går alle de ansatte en runde først hvor de forteller om ting de ønsker å dele med teamet under avdelingsmøte. Dette kan være alt fra hendelser som skjer på hjemmebane, til jobbrelaterte hendelser som gjenspeiler seg i den sosiale funksjonen. R2 forteller at han når



målene gjennom å motivere, engasjere og utnytte den kreative kraften som er i hans avdeling. I tillegg har han tro på at engasjementet også motiverer de ansatte, altså ekspressiv funksjon. Det blir fortalt av informantene at de har vært tydelig på å kommunisere når det blir endringer, og dette har gitt de ansatte en form for trygghet. R1 sier at de ansatte er informert om hva som vil foregå. De vet også at de vil bli ivaretatt og at de vil fortsette å ha en jobb. I et sitat av Schwalbe fra 2004 (sitert i Karlsen og Gottschalk 2008) står det at mange eksperter mener at den største trusselen mot alle prosjekter, spesielt prosjekter om informasjonsteknologi, er feil i kommunikasjonen. Dette kan også ses på som den sosiale evnukk. Grunnen til at de feiler kan være fordi lederen har lite erfaring eller kunnskap, men tror selv at de innehar kunnskapen. Det kan derfor være vanskelig å vite hvordan og hva de skal kommunisere ut (Johannesen og Olsen 2010).

R5 beskriver at utfordringen er å gi den ansatte innsikt i hva oppgaven går ut på og hva som er målsettingen. Videre vil utfordringen ved kommunikasjon bli om ansatte misforstår eller ikke har den samme oppfatningen av målet, som så fører til at oppgaven ikke blir gjort. Det er derfor viktig med ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Våre informanter understreker viktigheten av god kommunikasjon, på samme måte som teorien belyser. Dette regnes som den rikeste formen, noe som betyr at denne formen for kommunikasjon kan formidle flest signaler på kortest mulig tid og med størst mulig fleksibilitet (Berg og Gustavsen 2008).

**Antagelse 4 - Dårlig informasjonsflyt skaper usikkerhet, og fører til utrygghet på arbeidsplassen.**

Endringsprosessen som foregår på OSL er en lang og krevende prosess. I løpet av tiden fram til 2017 er det mye som skjer, mye informasjon som skal bringes ut til de ansatte, men veldig ofte er ikke all informasjon nødvendig for alle. Vi har derfor i antagelse 4 antatt at dårlig informasjonsflyt skaper usikkerhet, og fører til utrygghet på arbeidsplassen.

Svein Arne Jessen (2005) skriver om subjektivt informasjonsbehov. Den enkelte gir selv uttrykk for hvilken informasjon vedkommende vil ha, og informasjonen formes så etter dette. R4 fortalte oss at tilbakemeldingene de får fra sine ansatte tilsier at informasjonen må være segmentert ned til "what's in it for me?". Dette fordi det hele tiden finnes mye tilgjengelig informasjon, men så lenge ikke det er segmentert ned til hva Kari i kiosken trenger å vite, vil mye informasjon gå tapt. Karlsen og Gottschalk (2008, 441) skriver at informasjon blir til kunnskap når den kombineres med blant annet erfaring og refleksjon. Det er derfor viktig at de ansatte ikke blir eksponert for mye informasjon, da det kan bli mye å evaluere og tolke. R4 understreker dette: Hvis det blir for generell informasjon, melder folk seg av. De blir ikke interessert, da mye av informasjonen de mottar ikke gjelder dem. Samtidig sier R1 at tilbakemeldingen i prosessen er mangelfull.

Det er enkelt å innhente informasjonen, men hvis den ikke er segmentert inn til mottaker, vil mye informasjon gå tapt. I et hav av informasjon er det lett at viktig informasjon drukner i mengden og aldri når ut til det segmentet den skal til. Gjennom alle våre respondenter får vi sterke inntrykk av at informasjon er en veldig viktig faktor for at deres ansatte skal holde seg interesserte og motiverte i en slik uforutsigbar prosess. Intern informasjonen på OSL blir flittig brukt, i form av apper, notifications for airport worker (NOTAW) og avdelingsmøter, samt et intra- og ekstrasnett. Møtene blir holdt ukentlig, og appen oppdateres daglig. Det er opp til hver enkelt ansatt hvor mye man ønsker å sette seg inn i den informasjonen som gis ut på de ulike foraene. Lederne er opptatt av at det skal være åpne dører, slik at de ansatte alltid skal ha muligheten til dialog og kunne hente informasjonen de trenger fra sin leder, og føle at de blir tatt vare på i prosessen. R4 sitter i kommunikasjonsavdelingen og forteller oss at det er viktig å spre den informasjonen de har tilgjengelig. Det er viktig å lage korrekte kampanjer slik at budskapet blir riktig tolket av mottakeren. Dette gjelder både internt og eksternt. Det er viktig å ikke kommunisere og informere ut ifra hva du synes er viktig, men spørre hva de faktisk trenger (R4). I endringssammenheng betyr dette at ledere i en endringsprosess må legge stor vekt på å snakke med medlemmer av organisasjonen i så mange settinger som mulig (Jacobsen 2012,192). I dagens digitale verden kan man spy ut masse informasjon. Den type informasjon vil aldri få den samme kvaliteten som når man møter et menneske og kommuniserer, formidler og har en dialog. Dette har mye større verdi enn det digitale (R3).

### 7.2.1 Arbeidsmiljø

Gjennom informantene har vi fått inntrykk av at arbeidsmiljø har en sterk påvirkning på motivasjon. Dette er en hygienefaktor for de ansattes trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Dette på lik linje med kommunikasjon, informasjon og lederstil, som vi antok i starten av prosessen. Når ledelsen ønsker å komme med nye tiltak som er ment som tilfredsfremmende, kan de ansatte tolke det slik at de passer inn i det mønsteret som allerede er etablert og føler kanskje ikke en tilknytning til det nye (Brochs-Haukedal 2010). Hvis man drypper litt hver dag, hver uke, i forhold til en retning, og beskriver hvor man vil så tar lederen de små grepene hele tiden. Da vil de ansatte ta det som en utvikling og ikke et paradigmeskifte. De ansatte føler at de er med i utviklingen i stedet for at de føler at lederen trumfer gjennom (R3). Hver og en har et ulikt syn på arbeidsmiljøet. En ansatt kan synes det er trygt og lærerikt og en annen kan ha en helt annen oppfatning. Dette er fordi informasjonen blir organisert på forskjellige måter, som er bestemt av vedkommende sin bakgrunn (Brochs-Haukedal 2011). Det å delegere oppgaven din slik at du får frihet til oppgaveløsning, gir en veldig god motivasjon til den typiske akademikeren. Den ansatte må føle at de får brukt faget sitt, at man får noe å bryne seg på. Friheten er viktig i forhold til det å lede akademikere eller utdannede fagpersoner. Denne gruppe mennesker oppfatter ting ulikt så det er derfor viktig å lede de på den måten de får arbeidsglede og motivasjon (R3).

På møtene som blir holdt internt i de ulike avdelingene er det en veldig lav terskel på hva det snakkes om. Avdelingsmøtene blir holdt ukentlig eller annen hver uke. Det kjøres anonyme undersøkelser om hvordan ansatte ser på sin egen leder, og denne utføres kun en gang hvert halv år. Resultatene blir deretter videre tatt opp i avdelingsmøte (R1, R3 og R4). Jeg har litt fokus på at vi skal ha det hyggelig, at vi skal ha sosiale arrangementer utenom jobben. Vi har for eksempel "4 - stjernes middag" hos hverandre, og da ruller vi rundt på avdelingen også kjører vi konseptet fullt ut med treretters, terningkast og underholdning. Dette gjør vi for at vi skal få en relasjon utenom jobb (R4).

## 7.2.2 Motivasjon

Motivasjon handler ikke bare om å motivere ansatte, men å motivere seg selv til å kunne motivere ansatte til å utføre jobben på best mulig måte. Som det ble nevnt i litteraturgjennomgangen er det viktig å holde motivasjonen i gang under hele prosessen. Dette kan være den avgjørende faktoren for at bedriften lykkes med endringen. Er den ansatte motivert til forandring og har sterk interesse, vil dette trolig føre til at prosessen går enklere.

R2 forteller at han alltid har vært opptatt av å ha svært gode relasjoner mellom leder og ansatt. Med dette mener han at han skaper bedre tillit, motivasjon og trygghet hos de ansatte. Det er etter teorien å dømme viktig at lederen vet hva som skal til for å motivere de ansatte (Lillemyr 2007). Vi har alle mennesker en grunnleggende form for motivasjon. Dette kan vi også se i Maslows behovshierarki som er grunnleggende for menneskets behov. En leder som lytter, viser omtanke og bryr seg om den enkelte og inspirerer personen til å nå målene, vil kunne se at det vil trolig fjerne utryggheten. R3 forteller at hans ansatte ikke liker at du henger over hodet på dem og sier at du skal gjøre en oppgave. Du skal gi oppgaven og du skal være tydelig på hvilken retning du ønsker, også skal du gi frihet til oppgaveløsningen. Du må sjekke at vedkommende er på riktig kurs og ikke minst at målet nås som det ble enighet om. R4 er enig i dette, for hun påpeker viktigheten av å stole på og å delegere oppgaven. Det gir veldig indre motivasjon at de ansatte får en følelse av mestring. Du må føle at du får brukt faget ditt, at man får tenkt og at man får bryne seg på arbeidsoppgavene, forteller hun. Vi mennesker sniker oss ofte unna oppgaver og situasjoner som vi synes vi behersker dårlig eller føler oss ubekvemme med (Lillemyr 2007). Det er derfor en viktig motivasjonsfaktor slik R1 påpeker å gi utfordringer som motiverer, men på samme måte skal man få hjelp og oppfølging.

På spørsmålet vårt om hva ledelsen ville at de ansatte skulle få ut av endringsprosessen, var både R2 og R3 veldig enige. Det skal være en læringsprosess, og noe de kunne være stolte av at de hadde vært med på å gjennomføre. For at man skal kunne yte best mulig trenger man motivasjon. Det å stå der en april dag i 2017 å føle en tilhørighet og stolthet av å ha vært med på å bygge ut, vil være en stor indre motivasjonsfaktor (R3). Ifølge Maslow er selvrealiseringsbehovet det høyeste behovsnivået, og det er ikke alle som vil komme til å nå dette nivået. Dette handler om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og

egenskaper man har i seg, og altså kunne realisere sine potensialer (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

R4 forteller at det å spre visjonen og å nå ut til alle har vært med litt varierende hell. Vi har prøvd, vi prøver jo å stille oss i stand slik at alle skal kunne oppleve utbyggingen som spennende i en periode. Med ressursknapphet og mye å gjøre så sier det seg selv at man møter forskjellige områder i organisasjonen som har ulikt press, og for de som har veldig mye å gjøre så går det på tålmodigheten og motivasjonen løs. Man må også tenke på at motivasjon gir trivsel på arbeidsplassen og som Hertzberg sier, vil medarbeidere som trives være en god medarbeider (Kaufmann og Kaufmann 2009). For å nå lengst mulig, for å levere gode nok resultater og for å nå bedriftens mål må man jobbe aktivt for å holde hele bedriften i gang under prosessen (Lillemyr 2007).

## **8.0 Reliabilitet, etikk, validitet og kritikk**

I vårt samfunnsvitenskapelig arbeid stod vi aldri ovenfor noen etiske dilemmaer. Årsaken til at dette ikke oppstod hos oss, mener vi er fordi vi overholdt de tre etiske reglene mellom forsker og informant. Når vi helt i startfasen av vårt arbeid begynte å ta kontakt med intervjuobjektene, gjorde vi det klart at dette var frivillig og at vi hadde full forståelse om deres tid ikke strakk til. Før hvert intervju vi foretok oss, spurte vi om vi kunne ta opptak av intervjuet som kun skulle brukes til videre forskning av oss og ingen andre. Til slutt gjorde vi det klart for våres informanter at dersom ønsket skulle være der, så kunne de være helt anonyme i vår oppgave. Dette er noe alle ønsket, og som vi overholdt i oppgaven.

I kvalitativ forskning har forskerens bakgrunn og erfaring stor påvirkning, som jamfører at det er reduserte muligheter for å etterprøve resultatene av kvalitative undersøkelser.

Undersøkelsene i kvalitativ metode er mindre strukturert enn kvantitative undersøkelser og preget av subjektiv tolkning, som gjør at vår oppfatning kan være annerledes enn andres. Ved å ta med detaljerte beskrivelser, kalt tykke beskrivelser, vil dette kompensere for usikkerheten intervjuer fører med seg og gjøre at leser skal få en bedre forståelse av det fenomenet vi forsker på (Askheim og Grennes 200, 128). Hvis vi hadde utført vår undersøkelse en gang til ville vi kanskje ikke fått de samme svarene som vi kom frem til nå.

Vi mener vi har fått tak i gode kilder og informanter, og det er denne interne gyldigheten som forklarer om resultatene oppfattes riktig (Jacobsen 2005). Vi ser at en svakhet ved oppgaven vår er at prosjektet på OSL ikke er ferdigstilt, og våres informanter har kanskje ikke fått en så lang erfaring med den ledelsen som eventuelt blir tatt i bruk på OSL. Fra samtlige informanter kan dette kompensere med tidligere ledelseserfaring.

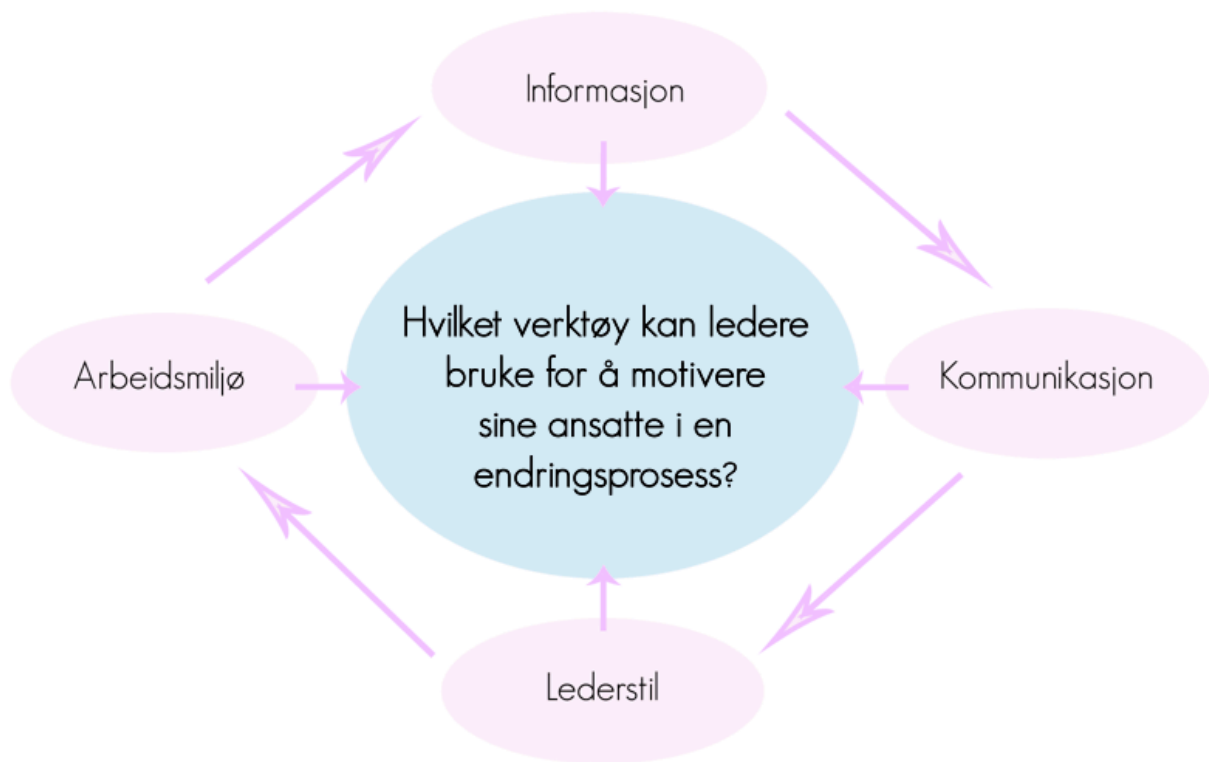
## 9.0 Konklusjon

Vår problemstilling stiller direkte spørsmål for hvilke verktøy en leder kan bruke for å kunne gjennomføre en endringsprosess på best mulig vis. Den nye flyplassen skal gi nye og forbedrede tiltak for passasjerene og publikum, og de besøkende skal føle at de får en bedre opplevelse ved OSL. Utbyggingen vil kunne føre til at OSL blir Nordens største lufthavn under et tak, som igjen vil føre til økt konkurransedrift.

Gjennom det siste semestret ved Markedshøyskolen, har vi studert utbyggingen ved OSL og endringsprosessen dette har medført. Ledelsen har satt i gang flere ulike tiltak for hvordan de skal opprettholde en god dialog med de ansatte, samt å få ut informasjonen til de det gjelder da dette har vært ett av utfordringsområdene.

Hensikten med oppgaven har vært å besvare problemstillingen og for å gjøre dette ønsket vi å kartlegge hvordan ledelsen planla å gjennomføre endringene. Vi mener at teorien vi har benyttet oss av er aktuell for problemstillingen. OSL gjennomgår i disse dager en stor endring, og det er utfordringer i alle ledd. OSL er Norges hovedflyplass og de vil i stor grad ha en jevn strøm av passasjerer. For at lufthavnen skal kunne håndtere flere passasjerer årlig fattet de et vedtak om at det var behov for å bygge ut. Det er store utbyggingsprosjekter som pågår og det er viktig at de ansatte og passasjerer blir ivaretatt. Det har ikke vært vår oppgave å se på resultatene av utbyggingen, men heller hvordan de ansatte blir tatt vare på av ledelsen under en slik prosess som går over mange år.

Tidlig i fasen av oppgaven hadde vi tre verktøy klare. Vi var derfor interessert i å se på hvordan disse tre elementene spilte en viktig rolle for lederne, og hvordan de brukte disse til å utøve ledelse. Etterhvert som intervjuene utartet seg fikk vi et inntrykk av viktigheten av et godt og trygt arbeidsmiljø. Vi valgte derfor å tilføye dette i modellen etter endt analyse.



Figur 9.1 – Endelig verktøymodell

Notat: Modell som viser hvilke verktøy vi mener en leder kan bruke for å motivere sine ansatte.

En viktig variabel for OSL er forståelse av de ansatte og deres ønsker, og de handlinger som foretas på bakgrunn av dette. Lederne vi intervjuet var derfor opptatt av at de ansatte skulle ha stolthet i jobben, føle eierskap til sluttproduktet og den oppgaven de ble satt til. Det smilet du avgir i butikken eller at du i sikkerhetskontrollen sier god tur, det er dit bidrag for at passasjeren skal få en finest mulig reise. Du skal ikke ut å hamre eller asfaltere, du skal rett og slett være en god ambassadør for flyplassen (R4). Det er derfor viktig at lederen gir de tillit og skaper forståelse rundt endringene. Som tidligere nevnt er ustabilitet og endringer regelen og ikke unntaket for de fleste organisasjoner. Dette gjør at mange mennesker i organisasjoner opplever en økende utrygghet i sin jobbhverdag, et økende endringspress og ustabile organisatoriske rammebetingelser (Karp 2010). Det har blitt opprettet en prosjektgruppe på OSL kalt T2, for at flyten skal gå lettere. Alle våre intervjuobjekter var interessert i å jobbe mot et felles mål og visjonen var klar: Vi har en visjon om å bli Europas beste lufthavn(R1, R2, R3, R4 og R5).

Våre funn viser at OSL er en organisasjon i vekst, og det vil hele tiden være behov for endring. For ledelsen er det viktig å forstå at relasjoner bygges ikke mellom bedrifter, men mellom mennesker. Derfor er det viktig å forstå at med mindre man behandler mennesker bra i yrkeslivet, bygger man heller ikke relasjoner. Slik vi oppfattet det ut fra intervjuene kommer det frem at noen er mer opptatt av relasjoner en andre. En av de kvinnelige intervjuobjektene var svært opptatt av dette, og som en av tiltakene for å opprettholde et godt arbeidsmiljø og god kommunikasjon arrangerte de "4 stjerners middag". Faren ved dette kan være at lederen blir mer venn, enn en respektert leder. Det er viktig å finne en mellomting, og vite at du som leder blir respektert. En slik type lederadferd heller mot relasjon orientert lederadferd, som handler om å bry seg om at folk trives og utvikles (Arnulf 2012).

Som en oppsummering av dybdeintervjuene har det kommet fram noen klare hovedpunkter som OSL ser på som sine hovedsatsningsområder for å bli en større flyplass, sett ut ifra endring som omhandler de ansatte:

- Ledelse er situasjonsbestemt.
- Arbeidsmiljø er viktig for å trives på arbeidsplassen.
- Lederne er opptatt av å videreformidle informasjon, men det er de ansattes oppgave å holde seg orientert.
- Kommunikasjon er en viktig faktor for god informasjonsflyt og et trygt arbeidsmiljø.

Som vi har nevnt tidligere er dette elementer som virker positivt på de ansattes motivasjon til å lykkes med endringen og prosjektet. For en leder er ikke den viktigste oppgaven å ta beslutninger – men å skape mening i situasjonen slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre. Lederne har lagt vekt på det å inkludere medarbeiderne hele veien i endringsprosessen. Det å involvere medarbeiderne tidlig i en endringsprosess er så viktig for at de skal føle en tilhørighet. Medarbeiderne må føle et eierskap til endringsprosessene (Berg 2008, 275).

Vi kan derfor trekke slutningen om at antakelse 1 stemmer på bakgrunn av informasjonen fra informantene og teorien rundt dette området. Våres informanter foretrekker å være



delegerende fremfor å være autoritær, de mener at å være autoritær ikke vil føre de noen vei med sine ansatte over tid. Ved vår antagelse om situasjonsbestemt ledelse, kan vi si at stemmer i forhold til den teorien vi har kommet opp med og utsagn fra informantene. Alle lederne er enig om at ledelse er situasjonsbestemt og må tilpasses hver enkelt ansatt. God kommunikasjon sammenfatter i stor grad med informasjonsflyten og i en endringsprosess er det viktig at man segmenterer ned til hvert enkelt individ. Dette belyser både teorien og lederne ved OSL. På bakgrunn av teori fra ulike fagpersoner, samt fem ledere ved OSL kan vi sammenfatte at våre fire antagelser i stor grad stemmer.

Vi har gjennom hele prosessen med utarbeidelse av oppgaven sett på viktigheten av kommunikasjon, informasjon og riktig lederstil. Til slutt vil vi påpeke at ledelsen i OSL har etter beste evne tatt tak i de problemer som oppstår og prøvd å videreformidle de ansattes ønsker, og tatt de imot på best mulig måte. Stort sett går en endringsprosess greit, hvis lederen er opptatt av oppgaven samtidig som han eller hun er opptatt av at de ansatte skal trives. Vi vil derfor konkludere med at en endringsprosess er kompleks, men det finnes noen verktøy som vil hjelpe til med å gjøre endringen lettere. Vi mener at vi har fått et utarbeidet svar til problemstillingen, og vil i stor grad si at våre antagelser stemmer. Dette har vært en spennende prosess, og vi gleder oss til å se ferdigstillingen av flyplassen 20. april 2017!

## **10.0 Anbefalinger for OSL**

Vi har avdekket enkelte punkter vi mener er relevante for OSL sin fremtidige drift. Som vi har påpekt i kritikken er ikke prosjektet ferdig enda, og organisasjonen vil trolig møte på flere utfordringer. Det finnes ingen fasit på hvordan utfordringer skal håndteres, men de verktøyene vi har kartlagt vil være en anbefaling for lederne.

## **10.1 Anbefalinger for fremtidig forskning**

Med tanke på holdninger og erfaringer som våres informanter har gjort seg under endringsprosessen og deres lederskap, kan resultatet være noe annet etter endt prosess. Det vil derfor være spennende for videre forskning å se på de ulike erfaringene som lederne ved OSL har gjort seg etter at prosjektet er ferdigstilt. Det er store muligheter for at deres tankegang kan ha endret seg etter å ha tatt del i et så stort prosjekt, og de kan da reflektere over hva som har fungert og hva som ikke har fungert så bra. Det kan være spennende å se på hvilke erfaringer lederne har gjort seg etter at prosjektet er ferdigstilt. For å se på forskjeller og likheter fra da lederne var midt i prosjektet og hvordan de ser på sin erfaring og lederstil i ettertid.

Det er flere aspekter som ikke er belyst i denne oppgaven. Vi har ikke tatt med de ansatte sitt synspunkt på endringsprosessen, da vi mener det ikke var relevant i forhold til vår problemstilling. Vi segmenterte oss inn til hva lederne mente. Vi vil anbefale for fremtidig forskning å se på hvilke synspunkter de ansatte har rundt endringsprosessen, og deres leder. Dette kan gi forskeren et bredere syn.

## Litteraturliste

- Adair, John. 2006. *Leadership and motivation* Philadelphia: Kogan Page Limited
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ole, Gaute Aas og Tor Grennes. 2000. *Fra tall til ord*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ole, Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avinor. Vi skaper verdifulle relasjoner. Lesedato 12. mai. 2014:  
<http://www.avinor.no/avinor/omavinor>
- Bang, Henning. 2007. "Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap." *Magma*, 5. Lesedato 12. mai 2014: <http://www.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Truls og Inger-Mette Gustavsen. 2008. *Informasjonshavet*. Oslo: BookWorld.
- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2004. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brochs-Haukedal, William. 2011. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg, Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Clausen, Ingmar, Håvard Kydland, Grete Furu og Øyvind Børresen. 2007. *Fra en gjeng med ledere til en ledergjeng*. Lesedato 16. april 2014:  
<http://www.helse-midt.no/upload/Topplederprogrammet/gruppe%202.pdf>
- Elden, Max, Håkon Finne, Morten Levin, Thor Paasche og Per Sletten. 1985. *Mennesker i arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Fangen, Katrine. 2013. *Kvalitativ metode*. Lesedato 7.mai 2014:  
<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- Farbrot, Audun. 2007. *Slik lykkes du med endringsledelse*. Lesedato 9. mai 2014:  
<http://www.forskning.no/artikler/2007/januar/1169209805.76>
- Floridi, Luciano. 2010. *Information: A very short introduction*. New York: Oxford University Press Inc. Lesedato 03. mars 2014:  
<http://books.google.no/books?id=VupFqa3IJiUC&lpg=PP1&dq=floridi&hl=no&pg=PP1#v=onepage&q=floridi&f=false>
- Galbraith R. Jay. 1984. "Organization Design: An Information Processing View"  
*Organizational effectiveness journal*. 1984(1):23. Lesedato 15. mars 2014:  
[http://www.armyoe.com/uploads/1984\\_vol8\\_number1.pdf#page=23](http://www.armyoe.com/uploads/1984_vol8_number1.pdf#page=23)
- Gilje, Nils og Harald Grimen. 2011. *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. 14.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Henderson, Linda. (2004). "Encoding and decoding communication competencies in project management - an exploratory study." *International Journal*, 31(3), 2-15.
- Hennestad, Bjørn W, Øivind Revang og Fred Strønen. 2012. *Ledelsesending og endringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser-innføring i samfunnsvitenskaplig metode 2*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utg. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 1. Lesedato 19. februar 2014: <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jessen, Svein Arne. 2005. *Mer effektiv prosjektarbeid*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karp, Tom. 2010 a. *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Karp, Tom. 2010 b. "Lederskap må tas." I Døving og Svensson (red.) *Leksjoner i markedsvitenskap*, 313-327. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, Geir og Kari Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kolltveit, Bjørn Johs., Jon Lereim og Torger Reve. 2009. *Prosjekt - strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selyforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mendoza, Juan Carlos. 2009. "Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift." Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.
- Oslo lufthavn Gardermoen. Oslo Lufthavn AS. Lesedato 12. mai 2014:  
<http://www.osl.no/osl/omoss/Om+Oslo+Lufthavn+AS>
- Risan, Hans. 2012. "Dyadisk lederskap." *Magma*, 2. Lesedato 11. april 2014: <http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Rognes, Jørn Kjell. 1987. *Forhandlinger og ledelse*. I Nordhaug (red.) *Strategisk personalledelse*, 263-285. Oslo: Tano. Lesedato 6.april 2014:  
<http://www.nb.no/nbsok/nb/18cd5241c9bf0cd9102f46fe1fb3eb48.nbdigital?lang=no#0>
- Store norske leksikon. *Arbeidsmiljø*. Lesedato 12. mai 2014:  
<http://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>.
- - - *Etikk*. Lesedato 12. mai 2014: <http://snl.no/etikk>.
- - - *Kommunikasjon*. Lesedato 27. januar 2014: <http://snl.no/kommunikasjon>.
- - - *Autoritarianisme*. Lesedato 21.mai 2014: <http://snl.no/autoritarianisme>.
- Strand, Torodd. [2007] [Utdrag] *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget. Lesedato  
[http://fagbokforlaget.no/filarkiv/Strand\\_utdrag.pdf](http://fagbokforlaget.no/filarkiv/Strand_utdrag.pdf)

- Westhagen, Harald, Per A. Johannessen, Ole Faafeng, Erik Røine og Eline Wesmann. 1995. *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Universitetsforlag.
  
- Yukl, Gary. 2013 *Leadership in Organizations*. 8. utg. Edinburgh: Pearson Education Limited.

## Vedlegg 1 - intervjuguide

### Intervjuguide

#### 1.0 Generelt

Dato

Alder:

Stilling:

Fortell litt om din rolle i endringsprosessen:

Hva er bedriftens mål og strategi i endringsprosessen?

Hvor mange er du leder for?

Har du vært borti lignende prosesser tidligere, eventuelt hvilke?

#### 2.0 Lederstil

1. Hvilken type lederstil har du, og hvordan tilpasser du deg til de ansatte?
2. Med den lederstilen du akkurat nevnte, hvilke utfordringer ser du i din rolle som leder i denne endringsprosessen?
3. Er det spesielle faktorer du som leder vektlegger når endringer eller satsninger skal gjennomføres?
4. Hva ønsker du at de ansatte skal få ut av denne endringsprosessen?
5. Hvordan bruker du din lederstil slik at de ansatte skal oppfatte dette?
6. Føler du at de ansatte har noe utbytte av dette, og hvilket positiv virkning får organisasjonen?

#### 3.0 Kommunikasjon

1. Hvordan opplever du endringsvilligheten blant dine medarbeidere?
  - Motstand til endring?



2. Kan du gi noen konkrete eksempler på endringstiltak som har skjedd, med tanke på kommunikasjon, som er iverksatt?
3. I hvilken grad er de ulike ansatte involvert i byggeprosessen, handlingsplanen og nye tiltak?
4. I hvilken grad er de ansatte inkludert ved store beslutninger?
5. Hvordan er den interne kommunikasjonen lagt opp under endringsprosessen?
6. I hvilken grad synes du at dine handlinger gjenspeiler det du kommuniserer ut?

#### **4.0 Informasjon**

1. Hvordan informerer du dine ansatte under endringsprosessen?
2. Hvordan synes du informasjonskanalene fungerer?
3. Hvordan sikrer dere at informasjonen når ut til de avdelingene det gjelder?
4. Hvordan tilbakemeldinger har dere fått fra de ansatte i forhold til informasjonen?
  - På hvilken måte blir tilbakemeldingene brukt?
5. Hvordan har dere klart å spre deres mål og strategi innad i organisasjonen?

#### **5.0 Avslutning**

1. Hvilken prosess føler dere har vært minst vellykket? Hvorfor?
2. På hvilket område har dere, etter din mening, lykkes best, og hvorfor tror du at dere lykkes så godt med dette?
3. Med tilbakeblikk, er det noe du ville gjort annerledes?
4. Hvis du skulle gitt råd til en i samme situasjon, hvilket råd ville du gitt?