

Kandidatnummer: 6017

Kandidatnummer: 6037

MOP5101

Masteroppgave

Lede endring i organisasjoner



Master i ledelse Høyskolen Kristiania

Våren 2021

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

Sammendrag:

Formålet med forskningsprosjektet har vært å undersøke hvordan ledere best kan lede når endringer skal gjennomføres i organisasjoner. Det er flere faktorer som påvirker det å lede endring og vi skal undersøke noen av disse: *ledertatferd, beslutninger, kultur, kommunikasjon, involvering, aksept, makt og motstand*. Da organisasjoner er i kontinuerlig endring og endring er noe ledere må stå i og håndtere, finnes det allerede mye forskning på feltet. Hensikten med denne oppgaven er likevel å belyse fagfeltet og komme med ny kunnskap. Dette har vi gjort gjennom en kvalitativ undersøkelse, hvor vi har gjennomført 10 dybdeintervjuer med ledere fra forskjellige bransjer. For å presentere og tolke empirien har vi benyttet oss av analysemetoden *refleksiv metode*. På bakgrunn av denne metoden og de åtte påvirkerne som er nevnt ovenfor, formulerte vi åtte påstander som skal drøftes og besvarer i oppgaven. Disse påstandene beskrives nærmere i innledningen. For å svare på oppgavens problemstilling: *Hvordan kan ledere best lede når endring skal gjennomføres i en organisasjon?* har vi tatt utgangspunkt i relevant teori på feltet. Da vi ønsket å se på mange forskeres synspunkter og meninger, har vi benyttet oss mange forskjellige kilder og tilnæringer i denne undersøkelsen.

De viktigste funnene i dette studiet er at alle de åtte påstandene i undersøkelsen stemmer. Påstandene svarer på hvordan ledere best kan lede når endringer skal gjennomføres, og våre funn viser at: Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse. Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling. De må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar. Ledere må også ha fokus på kommunikasjon for å skape psykologisk trygghet. Videre må de involvere sine ansatte, og lederne må skape en mening med endringen for å bidra til aksept. De må være bevisst på egen maktbruk, og la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.

Dette forskningsprosjektet er sterkt preget av coronapandemien i den forstand at dette har påvirket svarene vi har fått av informantene. Flere av endringene informantene forteller om har blant annet vært gjennomført som følge av pandemien. Hjemmekontor har påvirket måten lederne kommuniserer med og involverer de ansatte. Pandemien har preget oppgavens svar og funn i stor grad.

Forord:

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med studiet *Master i Ledelse*, ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad, og 2 fine og lærerike år. Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende, lærerik og ikke minst krevende prosess. Vi har tilegnet oss mye ny kunnskap som vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker først og fremst å takke alle våre 10 informanter som har tatt seg tid i denne hektiske perioden til å være med på vårt forskningsprosjekt. Vi vil også takke vår dyktige veileder Tom Karp for et godt samarbeid dette halvåret. Takk for raske og konstruktive tilbakemeldinger. Vi valgte Tom fordi han har god innsikt og kunnskap innenfor temaet vi har valg, og fordi vi liker at han tør å stille de kritiske spørsmålene.

Videre vil vi takke familie og venner for støtte og oppløftende ord. Vi vil også takke våre medstudenter for hyggelige samtaler, og det gode samholdet vi har hatt. Både under prosessen med å skrive denne oppgaven, men også gjennom de 2 siste årene vi har tilbrakt sammen på Høyskolen Kristiania!

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling	1
1.2 Problemstilling og påstander	2
1.3 Oppgavens oppbygning	3
1.4 Avgrensning	3
2.0 Litteraturgjennomgang	4
2.1 Hva er ledelse og er ledelse viktig?	4
2.2 Leders rolle i endringsprosesser	5
2.3 Organisatorisk endring	6
2.4 Diskontinuerlig og kontinuerlig endring	6
2.5 Litteratur som underbygger oppgavens åtte påstander	7
2.5.1 Leders lederatferd	7
2.5.2 Lederen som beslutningstaker	9
2.5.3 Bygge kultur for endring	10
2.5.4 Kommunisere endring til medarbeidere	12
2.5.5 Involvere medarbeidere i endringsprosesser	15
2.5.6 Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring	15
2.5.7 Utøvelse av makt for å gjennomføre endring	17
2.5.8 Møte motstand i endringsprosesser	18
3.0 Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Datainnsamling	21
3.3.1 Dybdeintervju	21
3.3.2 Semistrukturert intervju	22
3.3.3 Intervjuguide	22
3.4 Utvalg	22
3.4.1 Strategisk utvelgelse	22
3.4.2 Informantene:	23
3.5 Gjennomføring av intervju	26
3.5.1 Testintervju	27
3.6 Analyseprosessen	27
3.6.1 Transkribering av intervjuene	27
3.6.2 Koding og kategorisering av datamaterialet	28
3.6.3 Analysemetode	29
3.7 Reliabilitet	30

3.8 Validitet	31
3.9 Forskningsetikk.....	31
3.10 Kritiske synspunkter til datainnsamling	32
4.0 Empiri	32
4.1 Leders lederatferd	32
4.2 Lederen som beslutningstaker.....	36
4.3 Bygge kultur for endring.....	39
4.4 Kommunisere endring til medarbeidere.....	42
4.5 Involvere medarbeidere i endringsprosesser.....	45
4.6 Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring.....	48
4.7 Utøvelse av makt for å gjennomføre endring.....	51
4.8 Møte motstand i endringsprosesser.....	55
5.0 Diskusjon.....	59
5.1 - P1: Ledere må ha en grad av selvinnsett for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse.	59
5.2 - P2: Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring.....	61
5.3 - P3: Ledere må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar.	63
5.4 - P4: Ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte.	65
5.5 - P5: Ledere må involvere sine ansatte for å lettere implementere endring.....	68
5.6 - P6: Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte.	70
5.7 - P7: Ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer.....	72
5.8 - P8: Ledere må la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.	74
6.0 Konklusjon.....	76
6.1 Kritikk til egen oppgave	79
6.2 Praktiske implikasjoner.....	79
6.3 Videre forskning.....	80
7.0 Litteraturliste.....	81
8.0 Vedlegg.....	88
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD.....	88
Vedlegg 2: Intervjuguide	91

<i>Vedlegg 3: Empiri til kategori 1: Leders lederatferd.....</i>	<i>92</i>
<i>Vedlegg 4: Empiri til kategori 2: Leder som beslutningstaker.....</i>	<i>94</i>
<i>Vedlegg 5: Empiri kategori 3: Bygge kultur for endring.....</i>	<i>96</i>
<i>Vedlegg 6: Empiri kategori 4: Kommunisere endring til de ansatte.....</i>	<i>99</i>
<i>Vedlegg 7: Empiri kategori 5: Involvere medarbeidere i endringsprosesser.....</i>	<i>101</i>
<i>Vedlegg 8: Empiri kategori 6: Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring.....</i>	<i>104</i>
<i>Vedlegg 9: Empiri kategori 7: Utøvelse av makt for å gjennomføre endring.....</i>	<i>105</i>
<i>Vedlegg 10: Empiri kategori 8: Møte motstand i endringsprosesser.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabell 1: Atferd som beskriver en resultatorientert leder.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabell 2: 3 årsaker til at ledere feiler grunnet manglende selvinnsikt.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabell 3: Ledere kan påvirke og forsterke kulturen gjennom 5 hovedmekanismer.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabell 4: 4 årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabell 5: En oversikt over lederne som er involvert i forskningsprosjektet.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabell 6: En oversikt over ulike endringer organisasjonene har gått igjennom.....</i>	<i>25</i>

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Den globale endringstakten er økende, blant annet som følge av teknologisk utvikling, forbruksmønstre og måtene bedrifter handler på seg imellom. Organisasjoner som ikke endrer seg med tiden kan fort sakke akterut og miste sitt inntektsgrunnlag. Hvordan organisasjoner best kan håndtere endring er et omdiskutert tema, og søken etter de beste løsningene er stor. Det er ingen fasit på hvordan ledere kan lede endring på best måte, men det finnes teoretiske og faglige forslag til hvordan endringsprosjekter kan gjennomføres (Karp, 2018). Endring er komplekst og studier viser at kun 1 av 4 endringsprosesser er suksessfulle og resulterer i de planlagte endringene (Sander, 2019). Dette understrekes godt av Machiavelli (1513) som skrev i sin bok “Fyrsten”:

“Det finnes ingen vanskeligere oppgave å påta seg, ingen farligere å utføre, eller mer tvilsom i sin suksess, enn det å være leder for introduksjon av endringer. For han som innoverer vil ha som fiender alle som har det bra innenfor det bestående, og bare lunken støtte fra de som kanskje får det bedre med det nye” (Machiavelli, 1513)

Det er flere årsaker til at endringer ofte ikke er suksessfulle, men studier viser at den viktigste årsaken er ineffektivt lederskap. Her handler det om at ledere har feil tankesett, som videre fører til ulike typer endringsmotstand (Sander, 2019). I dagens samfunn har mange stor tro på lederen som enkeltperson, og de kan dyrkes som superstjerner (Karp, 2019). Et godt eksempel på dette er Petter Stordalen. Han kommer kjørende inn til åpningen av et nytt hotell på vannskuter, og står på store scener med fyrverkeri og fullt orkester. Dette kaller Karp (2019) «lederisme» og har å gjøre med at vi lever i en individualisert og egosentrisk tid. Her er det troen på at individet kan utgjøre den store forskjellen som gjelder, og det er ikke grenser for hva enkeltpersoner kan klare bare de har de riktige evnene og egenskapene (Karp, 2019). Flere forskere spør seg om ledere er så viktige som mange skal ha det til, og flere mener at ledere som enkeltpersoner er overvurdert. Alvesson (2013) er kritisk til troen på hva ledere kan få til, og Kellerman (2012) sier at ledere ikke er viktigere enn sine følgere. Ledelse handler altså ikke bare om hva enkeltpersoner tenker, kan eller gjør, men om hva mennesker får til sammen. Og essensen i ledelse handler om å lede mennesker (Karp, 2019).

Når ledere skal gjennomføre endring er det mye de skal stå i. Det er maktkamper, motstand, ting som ikke går som planlagt osv. Styrbarheten av større endringsinitiativer er ofte mindre enn ledere liker å tro. I følge Karp (2014) kan endringsledelse regnes som en ekstremsport innen ledelsesutøvelse. Men hvis det er så vanskelig å lede endring, hva kan da ledere gjøre for å øke sjansen for suksessfull gjennomføring og implementering av endring i en organisasjon? Dette skal vi se nærmere på gjennom dette forskningsprosjektet.

1.2 Problemstilling og påstander

Utgangspunktet for forskningsprosjektet er å se på hvordan ledere kan lede endring og hva som påvirker dette. Som nevnt lever vi i en verden hvor endringer skjer hyppigere og raskere enn noen gang, og de fleste er enige om at endringer er noe bedrifter og ledere er nødt til å håndtere. Vi anså det derfor som interessant å undersøke nærmere hvordan ledere best kan lede når endring skal gjennomføres. Denne oppgaven er derfor et bidrag til diskusjonen rundt å lede endring. Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan kan ledere best lede når endring skal gjennomføres i en organisasjon?

For å underbygge og svare på oppgavens problemstilling har vi formulert åtte påstander:

- 1. Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse*
- 2. Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring*
- 3. Ledere må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar*
- 4. Ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte*
- 5. Ledere må involvere sine ansatte for å lettere implementere endring*
- 6. Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte*
- 7. Ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer*
- 8. Ledere må la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte*

Disse påstandene vil besvares gjennom å drøfte vårt empiriske datamateriale opp mot teori på feltet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgavens struktur er bygget opp gjennom en litteraturgjennomgang, metode, empiri, drøfting og konklusjon. Litteraturgjennomgangen redegjør for det faglige begrepet *ledelse, lederes rolle i endringsprosesser og organisatorisk endring*. Deretter presenterer vi forskjellig teori som underbygger påstandene om ledelse av endring. Dette er teori som handler om *lederatferd, beslutninger, kultur, kommunikasjon, involvering, aksept, makt og motstand*. Deretter tar vi for oss oppgavens valg av metodikk. Her vil metodevalg, forskningsdesign, utvalg, datainnsamling og ulike metodiske valg begrunnes. Videre vil empirien presenteres og tolkes gjennom analysemetoden *refleksiv metode*. Deretter vil den empiriske datainnsamlingen og tolkninger drøftes opp mot eksisterende teori. Avslutningsvis vil vi konkludere og svare på problemstillingen gjennom å presentere oppgavens overordnede funn (delkonklusjoner etter å ha drøftet oppgavens åtte påstander). Vi vil også drøfte praktiske implikasjoner, kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning.

1.4 Avgrensning

I dette forskningsprosjektet vil vi vinkle oppgaven mot lederens rolle og studere ledelsesaspektet av endring, ikke *styring* og ikke *change management*. Grunnet oppgavens omfang har vi begrenset forskningsprosjektet til en kvalitativ undersøkelse hvor vi har intervjuet 10 ledere. Problemstillingen vi ønsker å forske på er bred, og det finnes mange ulike temaer vi kunne sett på innenfor dette området. På grunn av oppgavens omfang har vi valgt å fokusere på følgende temaer: *lederatferd, beslutninger, endringskultur, kommunikasjon, involvering, aksept, maktbruk og motstand*. Det er ikke et mål for forskningsprosjektet å undersøke all litteratur og alle perspektiver om emnet. Gjennom undersøkelsen ønsker vi heller å vise hvordan de utvalgte perspektivene påvirker hvordan ledere kan lede endring.

2.0 Litteraturgjennomgang

2.1 Hva er ledelse og er ledelse viktig?

Det finnes over 350 definisjoner på hva *ledelse* er (Bennis og Nanus, 1985). Ledelse er det fagområdet innen samfunnsvitenskap som har blitt forsket mest på, men likevel har ingen klart å komme med et klart rammeverk som sier "Dette er ledelse". Med så mange ulike definisjoner på ledelse er det ikke rart at det oppstår uenigheter rundt hva som er riktig og god ledelse.

Karp (2019) definerer ledelse som "*rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger*". Han mener at essensen i ledelse handler om å lede mennesker. Videre argumenterer Karp (2019) for at det å lede ikke har noen betydning hvis ikke noen følger etter. Dette støttes av ledelsesguru Peter Drucker som sier: "*The only definition of a leader is someone who has followers*". Han mener at en leder må ha følgere for å kunne lede. Videre er spørsmålet hvorfor følgere følger? Utover en viss grad av frivillighet, følger ansatte først og fremst ledere fordi at de har en betalt jobb, og ledere har makt over dem (Karp, 2019). Utover denne posisjonsmakten følger ansatte også ledere som matcher deres forventninger om en ønsket fremtid (Vroom, 1964; Karp, 2019). Ansatte følger ledere som lar dem være en del av noe større og skaper en mening (Pyszczynski mfl, 2005; Karp, 2019). Ansatte følger når de trenger hjelp eller opplever en ekstern trussel (Baumeister mfl. 1989; Hamblin, 1958; Karp, 2019). Ansatte følger ledere som har prototypiske egenskaper som trengs for å samhandle i gruppe (Peterson og Seligman, 2004; Karp, 2019). Ansatte følger ledere som har legitimitet. Men viktigste av alt, ansatte følger ledere som er flinke til å gjøre ledelsesarbeid (Karp, 2019).

Ledelse er en prosess som formes gjennom handlinger og ledelseshandlinger i hverdagen (Karp, 2019). De fleste definisjonene på ledelse handler om påvirkning. Men når vet ledere om de har påvirket? Flere studier viser at ledere påvirker mindre og har mindre innflytelse enn teorien sier, og enn de selv tror (Karp, 2019). Karp (2019) mener at ansvar definerer bedre hva ledelse handler om. Ledere må ha eller ta ansvar og stå ansvarlig for sine handlinger. Som Drucker (1996) så fint sier: "*Leadership is not rank, privilege, titles, or money, it is responsibility*". Ledelse handler altså om prosesser og påvirkning, men også om ansvar.

Mange antar at ledelse er viktig, men hvorfor? Dette skyldes nok av at ledelse er en selvfølge for mange og fordi kritiske spørsmål knyttet til dette sjeldent blir stilt (Karp, 2019). Men hvis ledelse er så viktig, hvorfor løser ikke ledelse verdensproblemer som fattigdom, klimakrisen eller pandemien vi står overfor i dag? FN har 17 bærekraftsmål, men ingen av dem nevner noe om ledelse som et virkemiddel for å nå disse målene. Det hevdes at ledelse kan bidra til å forverre slike problemer. Dette gjelder særlig dersom dårlig ledelse utøves. Eksempler på dårlig ledelse kan skyldes dominans, misbruk av makt eller at ledere ikke vil fellesskapets beste. På en annen side kan ledelse gjøre en forskjell, men da må ledelse utøves godt og bidra til fellesskapets beste. Ledelse blir spesielt viktig i krisesituasjoner som nevnt ovenfor, og det er i slike tilfeller vi trenger ledere som viser vei og styrer oss i riktig retning. Det er i vanskelige situasjoner vi trenger ledere som tar lederskap (Karp, 2010). Karp (2019) argumenterer for at ledelse er viktig, men ikke nødvendigvis ledere som enkeltpersoner.

2.2 Leders rolle i endringsprosesser

En endringsprosess er den prosessen en organisasjon må gå igjennom for å endre fra en situasjon, til en ønsket fremtidig situasjon (Sander, 2019). Når ledere gjennomfører en endring vil suksesskriteriet være å oppnå ønsket resultat (Kjøde, 2004). For å oppnå dette resultatet og fremme endring må ledere *“tilrettelegge for, initiere, oppmuntre og støtte læring i organisasjonen”* ifølge Kjøde (2004). Sander (2019) beskriver også noen generelle lederoppgaver ved endringsledelse: identifisere behovet for endring, visjon og mål, strategi, kommunikasjon, involvere medarbeidere, motivere og belønne, bygge kultur og å være en rollemodell. Caldwell (2003) mener at leders kompetanse, evner og personlighet også spiller inn i forhold til hvordan ledere utfører sin rolle i endring (Caldwell, 2003; Sander, 2019). Kjøde (2004) er enig og sier at noen ledere får til endring bedre enn andre, men han sier også at det sjeldent har med individuelle mennesketyper å gjøre, da kompleksiteten i endringer er veldig stor.

Det dukker ofte opp motstand når endringer skal gjennomføres (Sander, 2019). For å lykkes med en endringsprosess bør lederen finne ut hvorfor motstanden har oppstått, og ikke bare overkjører de ansatte. Denne motstanden kan være en kilde til kunnskap som faktisk kan vise seg å komme til nytte i endringsprosessen (Hammernes, 2020). Da endringer ofte fører med seg konflikt, er en kritisk lederkompetanse å ha evne til å stå i disse (Kjøde, 2004). Kjøde (2004) beskriver også at

siden endringer ofte skaper usikkerhet og uro, bør ledelsen være tydelig. Kjøde (2004) mener at den fremste lederferdigheten en leder kan ha i endring, er aksept for at endring er kompleks, og evnen og viljen til å stå i dette.

2.3 Organisatorisk endring

Karp (2014) legger vekt på at begrepet *organisatorisk endring* er upresist og at det ikke finnes kun én definisjon som er allment akseptert. Dette på bakgrunn av fagets bredde, kompleksitet og mangfold, men også uryddighet og utydelighet. Likevel presiserer han at begrepet er et fenomen som har med tid å gjøre, og som også har som premisse at noe nytt presenteres i organisasjonen. En endring kan derfor forstås som en bevegelse i tid og rom. Disse bevegelsene kan påvirke slik at flere faktorer i organisasjonen endres. For eksempel: verdier, atferd, holdninger, praksisutøvelse ... Det kan også påvirke individer og grupper i organisasjoner. Her blir ledelsens rolle i endring å påvirke disse bevegelsene. Karp (2014) sier at en slik påvirkning kan utøves ved hjelp av blant annet atferd, identitet, kunnskap, prosesser og verktøy. Det blir viktig at ledelsen har den rette kompetansen og erfaringen til å lede organisasjonen i ønsket retning.

2.4 Diskontinuerlig og kontinuerlig endring

Videre vil vi fremlegge to ulike perspektiver på endringsprosesser: *Diskontinuerlig og kontinuerlig endring*. Karp (2018) beskriver en diskontinuerlig endring slik: “*Diskontinuerlige endringer forstås som episodiske, planlagte endringsinitiativ med et klart formål og intensjon, hvor hensikten er å tilpasse organisasjonene til skifter i omgivelsene*” (Karp, 2014: 124). For at et slikt endringsinitiativ blir igangsatt, kreves det ledelsesutøvelse, taktiske grep og intervensjoner (Karp, 2014). Kontinuerlig endring handler derimot om at det foregår stadig endringer på mikronivå i organisasjoner (Karp, 2014). Karp definerer begrepet slik: “*Kontinuerlig endring er en funksjon av langsiktige tiltak for å bygge en kultur og struktur som sikrer at endring blir institusjonalisert og en del av den operasjonelle hverdagen*” (Karp, 2014: 265).

2.5 Litteratur som underbygger oppgavens åtte påstander

2.5.1 Leders lederatferd

Ledelse er et produkt av lederens atferd. Lederatferd kan forstås som en spesifikk atferd med hensikt å påvirke menneskers holdning, tenkning og atferd (Yukl, 2006). Det har i senere tid blitt et skifte fra å tro at enkelte mennesker var født ledere - til at ledelse er noe man kan lære og at man kan utvikle seg til å bli en god leder (Karp, 2018). Northouse (2007) mener at lederatferd kan forstås som noe som kan læres, og som vil utvikles i en relasjonell prosess. En studie har konkludert med at atferd kan konsentreres om to typer lederatferd: *Resultatorientert* lederatferd og *relasjonsorientert* lederatferd (Katz mfl., 1950). Senere analyser har lagt til *endringsorientering* som en tredje dimensjon.

Resultatorientert lederatferd fokuserer på resultat og hvordan oppgaver blir løst. Yukl (2012) kaller resultatorientert lederatferd for «initiating structure». Han beskriver at resultatorientert ledelse dreier seg om å være opptatt av oppgaveutførelse på en effektiv måte, og Yukl (2012) presenterer atferden til en resultatorientert leder slik:

Tabell 1 - Atferd som beskriver en resultatorientert leder

Atferd som beskriver en resultatorientert leder
· Løser problemer som vil forstyrre lederarbeidet
· Avklarer hvilke resultater som er forventet for en oppgave
· Setter mål for utføring av arbeidsoppgaver
· Koordinerer arbeidsaktiviteter
· Forbedrer effektiviteten gjennom å organisere arbeidsaktiviteter

Kilde: Yukl (2012)

Forskning viser til at når ledere bruker en moderat mengde resultatorientert ledelse, blir medarbeidere mest tilfredsstilt (Yukl, 2012). Lederen må vise genuin interesse for sine medarbeidere, og inspirere dem til å prestere på et høyere nivå, for å oppnå bedre resultater i organisasjonen (Ellis, 2009).

Relasjonsorientert lederatferd handler om å vise interesse for mennesker, og liker å se på hvilke relasjoner som finnes (Spurkeland, 2009). Relasjonsorienterte ledere karakteriseres som søkende fremfor allvitende og lyttende fremfor hølytte. Spurkeland (2009) mener videre at dersom lederen bygger relasjoner på feil premisser, kan dette føre til mistillit, som igjen kan skade relasjoner og også organisasjonen. Pfeiffer og Veiga (1999) mener denne lederstilen fører til at ansatte blir mer lojale overfor organisasjonen samt føler mer eierskap.

Den tredje dimensjonen *endringsorientert* lederatferd handler om å beskytte miljøet, finne innovative måter å tilpasse dem på og implementere større endringer (Yukl, 2012). Når ledere opererer i endring bør de ha et syn på organisasjonen som et dynamisk system av gjensidig avhengige parter som påvirker hverandre. Flere mener at essensen i ledelse er muligheten til å endre i sine systemer, og dette vil være avhengig av hvorvidt lederen viser god beslutningsevne (Graetz mfl. 2011). Samspillet mellom medarbeidere blir viktig, og lederen må motivere og skape muligheter for fremtiden. Dersom lederen ikke gjør dette, kan dette skape hindringer for organisasjonen. Det er viktig at ledere selv er bevisste på kommunikasjon, valg og retning underveis (Graetz mfl. 2011).

Selvinnsikt kan beskrives som evnen til å forstå hvordan egen atferd virker på andre og evnen til å gjenkjenne egne følelser (Berg, 2008). For å lede godt så kan selvinnsikt på egen lederatferd være nødvendig. Ledere fremstiller ofte et finere bilde av seg selv enn det som faktisk er sant. Dette støttes av ledelsesforskeren Simon Elvnäs (2017) som observerte 500 ledere. I forkant av observasjonene sa informantene at de bruker hele 40% av sin tid på sine medarbeidere. Det kom frem at ledere kun bruker 2-3% av tiden gjennom en arbeidsdag på sine medarbeidere. Resultatet av hans forskningsprosjekt er et eksempel på leders manglende selvinnsikt. I artikkelen «Some Bosses Live in a Fool's Paradise» i Harvard Business Review beskriver Sutton (2010) at en vanlig årsak til at ledere feiler er på grunn av manglende selvinnsikt. Han beskriver 3 årsaker til dette:

Tabell 2 - 3 årsaker til at ledere feiler grunnet manglende selvinnsikt

3 årsaker til at ledere feiler på grunn av manglende selvinnsikt
· Ledere har en tendens til å overvurdere seg selv
· Ledere mangler kontakt med hvordan deres væremåte påvirker de ansatte. Ledere er mer opptatte av seg selv og egne behov, og tenker for lite på de ansatte.
· Ledere er nokså « <i>isolert fra virkeligheten</i> ». Når ansatte frykter sin sjef, lar de være å ta opp ubehagelige samtaler. Dette fører til at ledere ikke får høre den virkelige sannheten som skaper ledermessige isolasjoner fra «den virkelige» verden.

Kilde: Sutton (2010)

Karp (2019) snakker om mangel på selvinnsikt som en personlig barriere. Ledere med manglende selvinnsikt tyr ofte til maktmisbruk, og har lettere for å nedvurdere potensialet til andre mennesker (Fast mfl. 2009, Hansen 2012, Lammers mfl. 2008). For å kunne lede godt, mener Karp (2019) at lederen må kunne begrense personlige barrierer gjennom å for eksempel jobbe med egen selvinnsikt.

2.5.2 Lederen som beslutningstaker

En beslutning handler om at man bestemmer seg for et av flere valg. En beslutningsprosess kan defineres som veien frem til dette valget (Brunsson og Brunsson, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Når en planlagt endring skal skje i en organisasjon kan dette ofte betraktes som en beslutningsprosess. En beslutningsprosess består av å vurdere muligheter og potensielle trusler, finne muligheter og iverksette disse (Jacobsen, 2012). Men hvem tar egentlig beslutningene i en organisasjon? Er det ledere alene, eller skjer dette heller i en mer kollektiv samhandling med de ansatte? Dehlin (2014) mener at ledere som rasjonelle beslutningstakere er en myte som står for fall, og i følge Karp (2014) tar ledere få og tilfeldige beslutninger alene.

Dehlin (2014) mener at de fleste beslutninger som tas i organisasjoner blir tatt gjennom kollektive, intuitive og spontane prosesser gjort i en samhandling mellom leder og medarbeidere. Samhandling kan defineres som et samspill og vekselvirkning mellom to eller flere aktører, som er i aktivitet med hverandre (Noack og Tjora, 2018). Her handler det om at deltakerne samarbeider mot felles mål, koordinerer og kommuniserer med hverandre (Schuh, Potente, Varandani, Hausberg, og Fränken, 2014). Den gammeldagse autoritære lederstilen man så mer av før i tiden fungerer dårlig i dagens kunnskapsbedrifter (Haukedal; Holte, 2008). Ledere må i dag jobbe for å oppnå respekt og legitimitet, og de må jobbe for å skaffe og beholde følgere (Ridley, 1997). I dagens kunnskapsfunn er mange ansatte dyktigere enn sine ledere på mange områder (Farbrot, 2018). Da er det dumt av ledere å ikke samhandle med de ansatte, slik at en kan åpne opp for flere ideer, innspill og forslag som kan resultere i bedre beslutninger. God ledelse handler om reell involvering og å lytte til de ansatte før beslutninger gjøres i følge Farbrot (2018).

Hva som blir vedtatt når en beslutning skal tas avhenger derfor av hvem som deltar i prosessen. Forskjellige personer har ulike interesser, ulik forståelse av problemer og hvordan disse bør løses (Jacobsen, 2012). Jacobsen (2012) forklarer at en annen viktig faktor er hvem som faktisk har tid eller overskudd til å delta i beslutningsprosessen. Hvis en ansatt ikke har tid til å være med i et møte hvor det fattes beslutninger om endring, forsvinner denne ansattes meninger og synspunkter og beslutningen blir kanskje en helt annen. Et annet synspunkt er en studie som så på hva ledere strever mest med, fant at lederes frykt for hvordan ansatte oppfatter en beslutning kan svekke lederens tro og gjennomføring av beslutningen (Solberg og Skjevdal, 2020). En utydelig lederstil der ansatte lurer på hva lederen egentlig vil, kan også skape frustrasjon ifølge Osnes (2017). En utydelig lederstil er ofte godt ment, men kan føre til ansatte som tviler, blir frustrerte og utsetter arbeidsoppgaver (Osnes, 2017).

2.5.3 Bygge kultur for endring

Begrepet organisasjonskultur oppstod på midten av 80-tallet og utgjør en del av organisasjonsteorien. Det finnes mange definisjoner av hva organisasjonskultur er, men en av de mest kjente er definisjonen til Deal og Kennedy (1982): *“Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”*. Edgar Schein (1990) er en av de mest sentrale forskerne innen organisasjonskultur, og han definerer organisasjonskultur som den kollektive læringen en organisasjon utvikler for å skape

resultater over tid (Schein, 1990). En kultur er en kompleks konstruksjon med mange fasetter, og noen vanlige organisasjonskulturelle parametere er: språk, historie, holdninger, verdier og normer (Brown, 1995). Disse kan være krevende å analysere og endre i en organisasjon (Scholtz 1987; Furnham og Gunter 1993). Vi kan se på kultur som et ledelsesverktøy som kan brukes til å reorientere organisasjonen. Bruno og Kerber (2010) mener at en organisasjonskultur skal gjøre bedriften endringsklar slik at de ansatte forstår og aksepterer nødvendigheten ved organisasjonsendringen. Her blir ledernes rolle viktig både som kulturpåvirkere, kulturbærere og drivere av endring (Karp, 2018).

Organisatorisk endring kan skape frykt for å miste identitet, makt, gruppetilhørighet, posisjon og kompetanse. Hvis ledere ønsker å endre, må de skape trygghet gjennom blant annet å kommunisere spennende visjoner, involvere medarbeiderne, være rollemodeller og organisere læring og støttetiltak (Karp, 2018). Schein (2004) hevder at dette er essensen av kulturell endringsledelse. I utgangspunktet ble en organisasjonskultur utviklet for å forklare noe stabilt derfor kan en utfordring være å forklare en kultur i endring. Når en kultur er skapt, er den vanskelig å endre på. Forskere mener likevel at utviklingen av organisasjonskultur kan styres og at ledelsesintervensjoner er mulig for å skape endring (Karp, 2018). I følge Schein (1992) kan en leder påvirke og forsterke ulike sider av en kultur igjennom fem hovedmekanismer:

Tabell 3 - Ledere kan påvirke og forsterke kulturen gjennom 5 hovedmekanismer

En leder kan påvirke og forsterke ulike sider ved kulturen gjennom 5 hovedmekanismer	
Oppmerksomhet	Lederen formidler sine interesser og verdier gjennom det lederen velger å vie oppmerksomhet til
Reaksjoner på kriser	Leders følelsesmessige reaksjoner på kriser kan gi sterke signaler om oppfatninger og verdier. Selv under hardt press, støtter en trofast leder de vedtatte verdiene.
Lederen som rollemodell	Lederen kan påvirke kulturen gjennom å kommunisere forventninger og verdier gjennom egne handlinger. Her blir det viktig at lederen ikke handler i strid med innført policy.
Belønning	Betingelser for belønning viser hva som er viktig for organisasjonen. Som f.eks. uformell ros. Dette sier noe om leders prioriteringer.
Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse	Lederen kan påvirke kulturen gjennom å definere kriterier for rekruttering, forfremmelse, avskjedigelse og utvelgelse.

Kilde: Schein (1992)

Schein (2004) argumenterer for at det er viktig å forstå den nåværende organisasjonskulturen for å gjøre tiltak til organisatoriske endringer. For å forstå kulturen mener han videre at man kan kartlegge verdiene som styrer organisasjonens atferd. Både Schein (2014) og Karp (2018) mener også at det er viktig at ledere går frem som gode rollemodeller. For hvis ikke lederen selv går frem som et godt eksempel gjennom egne handlinger, hvorfor skal medarbeidere følge etter?

2.5.4 Kommunisere endring til medarbeidere

Kommunikasjon handler om å formidle og dele informasjon og ideer, for eksempel gjennom språk (Sperber, 1995). Kommunikasjon er svært viktig når ledere skal lede organisasjoner gjennom endringer (Farbrot, 2018), og dette er det bred støtte for i litteraturen. Når kommunikasjonen foregår på digitale plattformer er regelmessig kommunikasjon viktig (Schei, Sverdrup og Olsen, 2019). Dette støttes av Cummings og Dennis (2018) som gjennom en studie har funnet at

uregelmessig og uforutsigbar kommunikasjon svekker tilliten mellom ledere og ansatte i virtuell samhandling. For at organisasjoner skal fungere optimalt er begrepet psykologisk trygghet en nøkkelfaktor. Det er leders ansvar og skape en kultur for psykologisk trygghet på en arbeidsplass (Edmondson; Karp, 2019), og dette gjør de blant annet gjennom kommunikasjon.

Det er flere faktorer som spiller inn for å skape psykologisk trygghet. En av disse er å skape et klima og en kultur som fremmer at ansatte kan uttrykke seg fritt i følge Edmondson (2018). Ansatte må føle at de ikke blir straffet for sine ytringer, og de må tørre og si det de mener. Hvis ledere klarer å legge til rette for et slikt klima, har de større sjanse for å endre og utvikle organisasjonen (Edmondson, 2018). Psykologisk trygghet er et gammelt begrep, men har i nyere tid blitt et svært populært tema. Psykologisk trygghet i en organisasjon handler om at medarbeidere kan si hva de mener, dele sin kompetanse, komme med forslag og innspill, og være seg selv, uten frykt for represalier (Svendsen, 2018). Edmondson sin (2018) forskning viser at psykologisk trygghet er selve fundamentet for bedrifters prestasjoner. Dette støttes av den store organisasjonen Google, som sier at undersøkelser hos dem viser at psykologisk trygghet er det mest avgjørende for at deres ansatte presterer bra (Svendsen, 2018). Hvis ansatte føler at de kan ytre sine meninger, trives de bedre, er mer engasjerte og motiverte (Svendsen, 2018).

Noe av det viktigste ledere kan gjøre er å legge til rette slik at ansatte kan kommunisere hva de mener når endringer skal gjennomføres (Edmondson, 2018). En organisasjonskultur som ikke støtter at medarbeidere kan uttrykke uenighet hemmer kommunikasjonsflyten i en bedrift, og minsker psykologisk trygghet hos de ansatte (Edmondson, 2018). Karp (2014) mener at å ha fokus på kommunikasjonsstrategi, jobbe med arenaer for kommunikasjon og bruke fortellerteknikker kan legge til rette for et bedre klima i endringsprosesser. Farbrot (2018) er sterk i sin tale om ledere og sier at *“ledere som ikke har eller tar seg tid til å kommunisere, har heller ikke tid til ledelse. Da må de finne seg noe annet å gjøre.”* Noe annet som kan fremme psykologisk trygghet hos ansatte er at ledere spør om tilbakemelding på hvordan de kommuniserer. På denne måten føler ansatte at lederne spiller på lag med dem (Edmondson, 2018). Dette støttes av Farbrot (2018) som sier at ledere bør spørre om tilbakemelding på sin lederkommunikasjon.

Gilson mlf. (2015) beskriver at det er en utfordring for ansatte å få til god kommunikasjon gjennom virtuell samhandling. Digitale møter blir ofte saksorienterte, og åpner i liten grad for uformell sosial interaksjon (Schei, Sverdrup og Olsen, 2019). Den uformelle praten kan gi ledere nye ideer og inspirasjon, men ikke minst verdifull kontakt og relasjoner med ansatte (Farbrot, 2018). Den uformelle praten i gangen, ved kaffemaskinen og i lunsjen uteblir. Dette tomrommet kan fylles i en viss grad gjennom å arrangere sosiale sammenkomster digitalt. Moore mfl. (1999) sier at gjennom å lage virtuelle sosiale møteplasser skapes det samhold. Selv litt sosial småprat før et møte starter forbereder relasjoner mellom ansatte på hjemmekontor (Moore mfl, 1999). Når alle sitter hjemme har man ikke samme mulighet for småprat og interaksjon (Schei, Sverdrup og Olsen, 2019). Schei, Sverdrup og Olsen (2019) fant ut gjennom sin forskning at lunsjen er et av de viktigste møtepunktene ansatte i virtuelle team går glipp av. Det kom frem at når ansatte spiser lunsj alene, kan dette bidra til ensomhet hos den enkelte.

Clampitt mfl. (2000) har utviklet flere kommunikasjonsstrategier som ser på informasjonsmengde og effektivitet når endringer skal gjennomføres. En av disse kalles: *spredning*. Denne går ut på at ledere sender ut så mye informasjon som mulig, og håper at de ansatte klarer å skape seg en forståelse gjennom dette. Taktikken er: jo mer informasjon, jo bedre. På en annen side mener Clampitt mfl. (2000) at for mye informasjon kan skape forvirring, og at medarbeiderne kan slite med å se det store bilde. For mye informasjon kan også føre til at ansatte føler seg overveldet og denne hyppige informasjonen kan få motsatt effekt, og skape utrygghet. Effektiviteten av informasjonen kan også bli lavere, da ansatte ikke klarer å ta til seg all informasjon som kommer (Clampitt mfl. 2000). Her er Jacobsen (2012) uenig. Han mener at overkommunikasjon (det å formidle et budskap for ofte) er den beste løsningen, selv om ledere risikerer at ansatte går lei av budskapet. Den meste effektive strategien kalles *utforskning*. Her sender lederne ut en middels stor informasjonsmengde, og det legges vekt på toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. Her fokuseres det på samtaler og diskusjoner ledere og ansatte seg imellom (Clampitt mfl., 2000). Et generelt problem er likevel at ledere og ansatte ofte ikke snakker godt nok sammen når endringer skal gjennomføres i følge Karp (2014).

2.5.5 Involvere medarbeidere i endringsprosesser

Stangeland (2008) beskriver involvering av ansatte i endringsprosesser slik: “(...) *den viktigste nøkkelen for å lykkes med endringsprosesser*” (Stangeland, 2008). Dette støttes av Kotter (2014) som sier at flest mulig ansatte bør involveres for at en endring skal bli en suksess. Jacobsen (2004) mener at når ansatte får delta i en endringsprosess, bidrar dette til at ansatte blir mer motiverte til å gjennomføre endringer. Involvering av ansatte i endringsprosesser kan være viktig for å minske motstand gjennom å skape eierskap til endringen. Teori over tyder på at involvering er et viktig virkemiddel for å lykkes med, og for å gjennomføre en god endringsprosess.

Tillit er en viktig faktor i endringsprosesser. Endringer kan fort bli opplevd som en trussel, og tillitsforholdet mellom ledelsen og ansatte kan fort bli svekket under en endringsprosess. Hvis ansattes tillitsforhold til ledelsen er lav kan dette føre til at ansatte motsetter seg endringer (Karp, 2014). Hvis dette er tilfellet bør ledere se på behovet for involvering, og de bør i større grad involvere sine medarbeidere i endringsprosesser. For å øke tilliten til de ansatte, er det viktig at lederne går frem som gode rollemodeller gjennom at ledelsen viser at de selv er endringsvillige (Kotter 1995; Karp, 2014).

Det kan være vanskelig for ledere å vite i hvor stor grad man skal involvere sine ansatte. Kotter (2008) argumenterer for at grad av involvering vil avhenge ut fra hvilken type endring det er snakk om, hvor raskt endringen må gjennomføres og hvor omfattende endringen er. Likevel vil involvering være nødvendig for å skape aksept for endring blant de ansatte (Kongsvik, 2006), og involvering vil bidra til både tilhørighet og tilknytning (Harrington og Kendall, 2007).

2.5.6 Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring

Gjennom at ledere skaper mening og gjør oppgaver meningsfylte, blir det større aksept for beslutningene som er tatt hos de ansatte (Arnulf, 2012). Gjennom å skape denne meningen blir det også større oppslutning om et målrettet samarbeid i organisasjonen (Arnulf, 2012). Karp (2019) mener at medarbeidere i større grad følger ledere som gir dem mening, noe å strekke seg etter og tro på. Her handler det ofte om å skape en visjon, sette mål og gi ansatte fremtidsbilder av hva endringene kan føre til (Karp, 2019). Dette kaller Weick (1995) for meningsskaping. Han sier at først må ledere formulere en forståelse om hvorfor, hvordan og hva endringene vil føre til, før

dette kommuniseres ut til organisasjonen (Weick, 1995; Jacobsen, 2012). Meningsskaping dreier seg både om *fortolkninger av historien*, og *fortelling om fremtiden* (Jacobsen, 2012). *Fortolkninger av historien* bygger på å skape en krisefølelse i organisasjonen (Kottler 1995, Pfeffer og Sutton, 2006; Jacobsen, 2012). Organisasjonen opplever på denne måten et “ubehag”, og vil derfor bort fra dette og endre seg. *Fortelling om fremtiden* handler derimot om å tegne en fremtidig tilstand, en visjon hvor målet er å inspirere til endring (Jacobsen, 2012). “*En visjon er en språklig konstruksjon av en fremtidig virkelighet*” (Jacobsen, 2012:190).

Fernandez og Rainey (2006) underbygger Weick (1995) og beskriver gjennom sin forskning at for å bidra til meningsskaping må ledere skape en forståelse av hvorfor endring skal gjennomføres. Willberg (2012) mener også at ansatte må forstå hvorfor endringene er viktige. Denne forståelsen skapes gjennom god kommunikasjon og visjonen, og strategien må kommuniseres tydelig ut i hele organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Jacobsen (2012) sier at endringsideen må kommuniseres ofte, i mange kanaler og over lengre tid. En vanlig feil her er at ledere underkommuniserer budskapet og at budskapet ikke når frem (Kottler, 1995; Jacobsen 2012). Kottler (2012) mener at mange ledere kommuniserer i for liten grad med medarbeidere når en endring skal gjennomføres.

Readiness for change (endringsmotivasjon) er et sentralt fenomen i denne sammenhengen og handler om individets samlede evaluering av om han eller hun er motivert for den endringen organisasjonen ønsker å implementere (Rafferty, Jimmieson og Armenakis, 2013). For at ansatte skal oppleve endringer som skjer i organisasjoner som meningsfulle må endringene også oppleves som relevante i følge Luhmann mfl. (2000). Det har også en betydning for hver enkelts meningsskaping, hvordan de andre som er inkludert i endringen forholder seg til denne (Midtsundstad, Willbergh, & Birkeland, 2010). Eksempelvis kan misfornøyde ansatte begynne å snakke seg imellom, og dette kan påvirke hverandres meningsskaping negativt. Det er også viktig at lederen som formidler endringen har en god relasjon til de ansatte i følge Willbergh (2012). Hvis ledere har en dårlig relasjon kan dette påvirke hvordan medarbeiderne tolker endringen, og endringen kan oppleves som mindre meningsfull (Willbergh, 2012).

2.5.7 Utøvelse av makt for å gjennomføre endring

Hvordan ansatte reagerer på endringer varierer, og ledere kan oppleve at medarbeidere støtter opp under endringene, men også at de kan motsette seg disse. Hvis det sistnevnte er tilfellet, må ledere anvende makt for å få de ansatte til å endre til ønsket atferd (Jacobsen, 2012). Makt er evnen til å få noe til å skje (Engelstad, 2005). Makt defineres ofte som en persons kapasitet til å påvirke atferd og holdninger hos andre, til tross for motstand (Blau, 2008, Yukl, 2010). Alvesson mfl. (2017) støtter dette og sier at den som har makt, er i en posisjon hvor vedkommende kan kjøre igjennom med sin vilje, på tross av motstand (Alvesson mfl. 2017; Karp, 2019). Engelstad mfl. (2005) mener heller at bruk av makt avhenger av legitimitet gitt av personene som utsettes for makten. Hvis de som utsettes for denne makten ikke opplever lederes bruk som legitim, vil leders bruk av makt svekkes (Engelstad, 2005, Hindess, 1996, Hobbes, 1968 og Weber, 1971; Karp, 2019). Ifølge Lai (2014) kan makt også svekke leders evnen til å se andres perspektiv, og føre til økt selvpptatthet (Lai, 2014; Karp, 2019). Galinsky (2014) støtter dette og sier at makt reduserer perspektiv-blikket. Makt driver ledere mot sine mål. Men har lederne for stort fokus på disse målene, uten å se medarbeidernes synspunkter, er det stor sannsynlighet for at ledere ikke justerer kursen mot det beste resultatet (Galinsky, 2014; Stranden, 2014). Makt + perspektiv = en effektiv leder i følge Galinsky (2014).

Det handler også om hva som er ledernes motivasjon for å bruke den makten de har til rådighet i følge Bulukin (2004). Hvis denne makten for eksempel brukes for å gjennomføre personlige ambisjoner uten hensyn til organisasjonens verdiskapning, bruker ledere makten på en negativ måte (Bulukin, 2004). Hvis ansatte føler at ledere misbruker sin makt, mister lederne troverdighet. Dette kan føre til at ansatte ikke anerkjenner leders rett til å bruke makt over dem, som igjen fører til at ansatte opponerer eller bare gjør en minimal arbeidsinnsats (Bulukin, 2004). Den underlegne i en relasjon forventes å innrette seg etter hva den overlegne bestemmer (Karp, 2014). Men dette skjer ikke alltid, og da kan det oppstå en maktkamp mellom medarbeider og leder. Stace (1996) argumenterer for at jo kraftigere endringer er, jo mer tvangsmakt må brukes fordi at motstanden da vil være større. Tvangsmakt handler om at ledere kan tvinge medarbeidere til å gjøre noe de egentlig ikke vil ved å benytte seg av straffetiltak, formelle og uformelle (Stace, 1996).

Ledelse handler ifølge Sjøvold (2020) om at ting blir gjennomført gjennom maktutøvelse, men det er viktig at ledere er klar over makten de har, og utøver den konstruktivt. Mange tenker på maktbruk i negativ forstand (Sjøvold, 2020). Sjøvold (2020) sier at ordet “makt” skaper negative assosiasjoner, og mange er også redd for å bruke ordet. Makt er skremmende fordi at det kan misbrukes (Karp, 2019), men Bulukin (2004) sier at “*Når makt brukes som saklig påvirkning for å nå organisasjonens mål er det positivt og nødvendig*”. Ledere bruker makt, og uten utøvelse av denne makten vil ikke en organisasjon fungere. Men ledere som ikke kjenner sine grenser for sin maktbruk, vil lett mislykkes (Sjøvold, 2020). Utover en grad av frivillighet, følger jo medarbeidere ledere fordi at lederne har makt over dem. Og på grunnlag av dette bør ledere i større grad forholde seg til makt, og ha et bevisst forhold til egen maktbruk (Karp, 2019).

2.5.8 Møte motstand i endringsprosesser

Motstand mot endring er ikke et nytt fenomen, og temaet har blitt mye debattert og forsket på. Vi mennesker er vanedyr og derfor er det ikke rart at endringer vil utløse en usikkerhet blant ansatte: *Hva vil skje med meg?* (Hennestad og Revang, 2014). Følelsen av usikkerhet kan føre til sinne og frustrasjon noe som kan oppleves som motstand. Ledere som møter motstand mot endring kan oppleve at endringsprosesser ikke fører frem eller går som planlagt. En grunn til dette kan være at lederne ikke har klart å få organisasjonen med seg. Motstand kan sammenlignes med fysikkens analogi (Hennestad og Revang, 2014). Er det ingen motstand og friksjon i organisasjonen, er det ingen bevegelse. Kotter og Schlesinger (1979) mener at motstand mot endring ikke er entydig negativt, og at motstand mot endring også kan sees på som noe fruktbart. Dette støttes av Czarniawska (1997) som sier at motstand kan være et bidrag for å skape dialog og nye diskusjoner.

Ledere flest liker ikke motstand og definerer motstand som noe negativt. Møter ledere motstand mot endring, blir deres endringsoppdrag å omdanne den negative energien til et positivt bidrag i det videre endringsarbeidet (Hennestad og Revang, 2014). Karp (2014) sier at det er viktig å forstå *hvorfor* ansatte i organisasjoner yter motstand mot endring. John P. Kotter og Leonard A. Schlesinger er to amerikanske professorer som har forsket mye innen faget ledelse og endringsledelse. Kotter er den mest brukte internasjonale referansen innen endringsledelse (Klev og Levin, 2012). I artikkelen “Choosing strategies for change” fra 2008 forklarer de fire årsaker til motstand mot endring:

Tabell 4 - 4 årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring

4 årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring	
Snevre personlige interesser	Mennesker ser på sin egeninteresse som mer viktig enn interessen for organisasjonen som helhet
Misforståelser og mangel på tillit	Dersom ansatte tror endringen vil være mer kostbar enn hva fordelene vil gi. Dette vil oppstå ofte når det er mangel på tillit mellom leder og medarbeider.
Forskjellige vurderinger	Når man har forskjellig oppfattelse på hvilken retning organisasjonen bør gå. F.eks: Hvis ansatte oppfatter at noe som fungerer bra i organisasjonen må endres.
Lav toleranse for endring	Når mennesker har vanskeligheter for å tilpasse seg endring. F.eks: Hvis ansatte tviler på at de kan tilegne seg ny kompetanse som endringen krever.

Kilde: Kotter og Schlesinger (2008)

Kotter og Schlesinger er en av de første som introduserte *kontekstuelle* faktorer for å redegjøre for hvorfor motstand mot endring oppstår. Dent og Goldberg (1999) mener også at konteksten er mye av grunnen til motstand. Amundsen og Kongsvik (2016) har skrevet i sin bok «Endringskynisme»: *“Den som prøver å finne ut hvorfor folk protesterer, vil gjøre det langt bedre enn den som bare vil «stå i det» og som håper at bråket og sorgreaksjonene ikke varer alt for lenge denne gangen”* (Amundsen og Kongsvik, 2016; Hammernes, 2020). Amundsen (2016) mener at det er problematisk at både ledere selv, og mye av endringsledelse-litteraturen fortsatt tar det for gitt at ledere vet best hvordan organisasjoner bør utvikles. Amundsen (2016) mener videre at med bakgrunn i den store fremveksten av kunnskapsøkonomien så holder ikke dette lenger. De ansattes kunnskap øker, og ofte vet de faktisk bedre en lederne. Ansattes rolle har endret seg og dette må ledere i endringsprosesser ta i betraktning.

I en artikkel skrevet av ukeavisen *Ledelse* kommer det frem gjennom flere undersøkelser at norske ledere håndterer konflikt dårlig (Karp, 2018). Det anbefales av NTNU forskere at ledere må skape

et arbeidsmiljø preget av åpenhet, tillit og støtte. Ledere må også skape en kultur der konflikter tas opp og behandles i organisasjonen. Ledere er ofte opptatte av en effektiv implementering av en endring, mens medarbeidere ønsker å se en personlig mening med endringen (Burke, 2011). Motstand mot endring er ikke noe kryptisk og vanskelig, men et resultat av dårlig ledelse under implementeringen (Dent og Goldberg, 1999).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for metodevalg. Metoden velges på bakgrunn av hvordan problemstilling vi har, og hvordan vi ønsker å undersøke denne (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Vi vil redegjøre for forskningsdesign, datainnsamling, intervjuvalg, utvalg, gjennomgang av intervju, analyseprosess, reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, forskningsetikk og potensielle feilkilder.

3.1 Valg av metode

Det er flere faktorer som danner grunnlaget for valg av metode. Når et forskningsprosjekt skal gjennomføres må det tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* denne undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, 2006; Sanner, 2020). Hvilke fremgangsmåte som velges vil avhenge av disponible ressurser, situasjon og mål (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). For å undersøke vår problemstilling ville vi gå i dybden for å se nærmere på meninger og tolkninger av tekst. Vi ønsker å få en forståelse av fenomener, og samle inn data gjennom fleksibel og åpen kommunikasjon, og interaksjon (Gripsrud, mfl., 2010). På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode.

3.2 Forskningsdesign

Yin (2003) definerer begrepet forskningsdesign som en logisk plan for forskningsprosessen. Begrepet beskriver veien etter at problemstillingen og formål er formulert, frem til det som skal konkluderes. Valget av design avhenger av hvor mye en vet på forhånd om området, og hva som er oppgavens ambisjoner (Askheim og Grenness, 2008). Da målet med vår oppgave er å skape en dypere forståelse gjennom å teste en problemstilling videre, har vi valgt å benytte oss av et

eksplorativt forskningsdesign. Eksplorativt design har en utforskende tilnærming, og her testes problemstillinger gjennom blant annet litteratur, case og ekspertstudier (Gripsrud, mfl., 2010). Under eksplorativt design er det flere undertyper. Vi har i dette forskningsprosjektet valg en fenomenologisk tilnærming (Askheim og Grenness, 2008). Denne tilnærmingen innebærer å prøve å forstå meningen med et fenomen sett gjennom andre menneskers øyne. På denne måten kan vi utforske informantenes kunnskap og erfaringer, og se på sammenhenger mellom hva informantene uttaler i intervjuene og forskning som finnes på området.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å samle informasjon gjennom forskjellige metoder som intervju, observasjon, fokusgrupper og spørreundersøkelser (Gripsrud, mfl., 2010). Da vår oppgave ønsker å gå i dybden for å se nærmere på informantenes meninger, tanker og følelser (Askheim og Grenness, 2008), vil vi benytte oss av dybdeintervju som metode for datainnsamling. Andre tilnærminger til datainnsamling har vært vurdert. Vi ønsket også å benytte oss av observasjon, men dette var dessverre ikke mulig å gjennomføre på grunn av Coronapandemien.

3.3.1 Dybdeintervju

Gjennom dybdeintervju kan vi komme tett på intervjuobjektene og gå i dybden i forhold til informantens meninger og tanker. På denne måten kan vi få et inntrykk av hvordan informantene opplever og reflekterer rundt sin egen situasjon, knyttet til forskningsprosjektets problemstilling (Tjora, 2017). På denne måten kan vi også få en innsikt om hvordan ting fungerer i organisasjonen. Gjennom en-til-en samtaler skapes det et trygt rom der intervjuobjektene kan svare ærlig, og åpne seg i større grad enn om flere deltakere er tilstede (Tjora, 2017). En svakhet ved å kun benytte seg av en-til-en intervjuer er at intervjuobjektene kan sette seg selv i et ekstra godt lys, og kanskje fremstille situasjonen bedre enn den egentlig er. Dette fordi de ønsker å gi et godt inntrykk (Tjora, 2017). Dybdeintervjuer deles vanligvis inn i tre forskjellige kategorier: *Lav grad av struktur*, *semistrukturert* og *strukturert* (Silverman, 2014). I dette forskningsprosjektet er det valgt å benytte *semistrukturert intervju*.

3.3.2 Semistrukturert intervju

Semistrukturert intervjuguiden har overordnede satte spørsmål, men vi som forskere kan bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden dersom informantene sier noe interessant. Denne intervjuformen gir en større mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Silverman, 2014). I vår oppgave var dette en fordel da vi ønsket at informantene skulle kunne svare åpent, og ha mulighet for dialog rundt temaene vi snakket om.

3.3.3 Intervjuguide

Vi har utarbeidet en intervjuguide som ønsker å undersøke hvordan ledere best kan lede når endringer skal gjennomføres. Denne intervjuguiden ble utarbeidet gjennom å søke i litteraturen, diskusjon oss imellom og i samråd med vår veileder. Målet var å utarbeide en intervjuguide som svarte på oppgavens problemstilling.

3.4 Utvalg

Informantene som tar del i et forskningsprosjekt defineres som et utvalg (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Jacobsen (2005) sier at før man starter et forskningsprosjekt må det tas et bevisst valg på hvor mange informanter som skal bidra i prosjektet. Dette valget baserer seg på hvor mye tid og ressurser de som gjennomfører prosjektet har til rådighet (Jacobsen, 2005). Utvalget må være stort nok til å kunne belyse oppgavens problemstilling (Kruzel, 1999), men ikke større en at det er mulig å gjøre en grundig analyse av dataene som samles inn (Thagaard, 2003). Blir det for mange informanter kan dette nemlig resultere i dårligere vitenskapelig kvalitet på analysen (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av dette fant vi at en begrensning på 10 informanter var et passende antall for dette forskningsprosjektet. Alle informantene er ledere, og er valgt på bakgrunn av *strategisk utvelgelse*.

3.4.1 Strategisk utvelgelse

Strategisk utvelgelse handler om å velge intervjuobjekter fra en forhåndsdefinert målgruppe som har de nødvendige egenskapene, og kvalifikasjonene for å svare på oppgavens problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Vi benyttet oss av en *kriteriebasert utvalgsstrategi*, som betyr at informantene er i en målgruppe som oppfyller visse kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Kriteriene vi satt for våre informanter var:

- Ledere
- Erfaring i forhold til endring i organisasjoner.

Intervjuobjektene måtte som nevnt være ledere i en organisasjon. Vi har verken satt krav for bransje, størrelse på organisasjonen, privat eller offentlig sektor. Vi ønsket og få et innblikk i forskjellige bransjer og sektorer, og hadde derfor dette i bakhode da vi søkte etter intervjuobjekter. Vi har også fokusert på å ha et representativt utvalg i forhold til kjønn, og har derfor valgt å intervju 5 kvinnelige og 5 mannlige ledere. Informantene rekrutterte vi gjennom personlig rekruttering, som betyr at vi henvendte oss direkte til de informantene vi syntes var aktuelle (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010). Intervjuobjektene ble funnet og kontaktet gjennom vårt kontaktnett. Gjennom å ha bekjenskaper til forskjellige mennesker som jobber i forskjellige organisasjoner, kom vi i kontakt med forskjellige ledere. Når vi fikk kontaktinformasjonen til de aktuelle kandidatene sendte vi en personlig melding for å spørre om de kunne være interessert i å stille til intervju.

Johannessen mfl. (2010) sier at personlig rekruttering kan være tidkrevende da man kanskje må sende melding til mange og du risikerer å ikke få svar. Vi har hatt personlige bekjenskaper med flere av lederne og med ansatte som har hjulpet oss med å komme i kontakt med sine ledere. Rekrutteringen ble derfor en relativt enkel prosess med få avslag. For å sikre informantenes anonymitet benytte vi oss ikke av snøballmetoden, som går ut på at informantene selv bidrar slik at man kommer i kontakt med nye informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010).

3.4.2 Informantene:

Utvalget for forskningsprosjektet består som sagt av 10 ledere, 5 kvinnelige og 5 mannlig fra forskjellige bransjer med ulik erfaring. Lederne er mellom 45-65 år gamle. Selv om forskningsprosjektet ikke omhandler veldige sensitive temaer, synes vi likevel det var hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene med utgangspunktet i at datainnsamlingen var anonym. På denne måten sikrer vi at informantene ikke kan gjenkjennes, og vårt inntrykk er også at med dette premisset ville vi få ærligere og mer interessante svar. Informantene blir derfor beskrevet som *informant 1*, *informant 2*, *informant 3* osv. gjennom forskningsprosjektet. For å få en større forståelse for hvem informantene er og for å sette svarene de gir i litt større kontekst, vil de 10 informantene presenteres anonymt i en oversiktlig tabell under:

Tabell 5 - En oversikt over lederne som er involvert i forskningsprosjektet:

Informant	Kjønn	Stillings- beskrivelse	Bransje	Leder for	Leder- erfaring	Metode
Informant 1	Kvinne	Personalsjef og avdelingsleder	Helse	20 ansatte	9 år	Intervju
Informant 2	Mann	Eier, direktør og styreformann	Hotell	44 ansatte	25 år	Intervju
Informant 3	Kvinne	Daglig leder og ansvarlig for totalen i selskapet	Frisør	105 ansatte	12 år	Intervju
Informant 4	Mann	Administrerende direktør	Kreditt- forsikring	25 ansatte	28 år	Intervju
Informant 5	Mann	Konserndirektør revisjon	Bank	43 ansatte	12 år	Intervju
Informant 6	Kvinne	Instituttleder, personalsjef	Utdanning	55 ansatte	4 år	Intervju
Informant 7	Mann	Konsernsjef	Energi	400 ansatte	25 år	Intervju
Informant 8	Kvinne	Administrerende direktør	Møbelsalg	143 ansatte	11 år	Intervju
Informant 9	Kvinne	Rektor, ansvar for pedagogikk, personalet, HMS og økonomi	Utdanning	250 ansatte	5 år	Intervju
Informant 10	Mann	Daglig leder	Bemannings- og rekruttering	26 ansatte	10 år	Intervju

Videre skal vi gi en oversikt over relevante endringer de forskjellige lederne og organisasjonene har gått igjennom det siste året. Felles for alle organisasjonene er at de har stått overfor mange ulike endringer som følge av coronapandemien. Da vi intervjuet lederne kom det frem mange coronarelaterte endringer. Det er også viktig å få frem at selv om forskningsprosjektet har blitt gjennomført under pandemien, har flere av organisasjonene også gått igjennom endringer uavhengig coronasituasjonen. Håndtering av coronarelaterte endringer, og endringer uavhengig av pandemien vil diskuteres i oppgaven.

Tabell 6 - En oversikt over ulike endringer organisasjonene har gått igjennom

Informant	Endring som følge av corona	Endring uavhengig corona
Informant 1	Endring av stillingsbeskrivelser, Nye hygienekrav	
Informant 2	Permitteringer, Endring av stillingsbeskrivelser	Nytt datasystem
Informant 3	Permitteringer, Nye hygienekrav	Nytt regnskapsprogram, Ny hjemmeside
Informant 4	Møter, dialoger etc. på digitale plattform Hjemmekontor	I en prosess for å skape nye digitale plattformer med bakgrunn i markedsføring og kommunikasjon med markedet
Informant 5	Hjemmekontor	Nytt dataanalyseprogram og revisjonsverktøy
Informant 6	Digital undervisning Hjemmekontor	Fusjonsprosess mellom to høyskoler
Informant 7	Permitteringer, Tiltak for å iverksette at alle ble/blir godt ivaretatt, sett og hørt Hjemmekontor	Er i en fusjonsprosess for å slå seg sammen med et annet selskap
Informant 8	All kommunikasjon over digitale plattform Hjemmekontor	Gått inn på nye markeder
Informant 9	Fulldigital undervisning Hjemmekontor	
Informant 10	Hjemmekontor, Permitteringer	Nytt dataprogram i januar 2020 (Office 365)

3.5 Gjennomføring av intervju

For å hindre frafall, kunne informantene bestemme selv når det passet for dem å bli intervjuet. Videre fikk informantene et informasjonsskriv (*Vedlegg 1*) tilsendt på mail, som beskrev bakgrunnen for oppgaven og litt annen praktisk informasjon. Informantene fikk også tilsendt intervjuguiden (*Vedlegg 2*) noen dager før intervjuet slik at de kunne forberede seg på spørsmålene vi skulle stille. Dette tror vi var hensiktsmessig å gjøre da flere av informantene fortalte at de hadde sett på spørsmålene på forhånd, og forberedt seg til intervjuet. Vi ønsket helst å intervjuere lederne ansikt-til-ansikt, og fikk gjennomført 3 av 10 intervjuer hvor informantene var fysisk tilstede. På bakgrunn av Coronapandemien, og at veldig mange av lederne satt på hjemmekontor, ble 7 intervjuer gjennomført ved hjelp av den digitale plattformen Teams. Videofunksjon ble benyttet alle de 7 gangene, og dette var et fin substitutt da intervjuene ikke kunne gjennomføres fysisk.

Intervjuene var lagt opp slik at de skulle vare i ca 45 minutter. Intervjuene vi gjennomførte hadde en varighet på mellom 45 - 1,5 time. Vi var begge to tilstede da intervjuene ble gjennomført. På denne måten kunne en av oss ta den aktive intervjurollen, mens den andre noterte, observerte og stilte oppfølgingsspørsmål. Intervjuene startet med at vi presenterte oss selv og forskningsprosjektet. Vi informerte om at intervjuet er anonymt, og at vi som intervjuere har taushetsplikt. Vi sa også ifra om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet hvis ønskelig. Vi informerte om at med godkjenning fra informantene ville intervjuet bli tatt opp på lydbånd, før det videre ville bli transkribert. Vi prøvde å skape en fortrolig og tillitsfull atmosfære slik at informantene kunne føle seg komfortable med å dele det de måtte ønske.

Intervjuguiden ble også utviklet med den hensikt å skape en viss samtale med intervjuobjektene. Selv om vi hadde en satt intervjuguide, benyttet vi oss som sagt av et semistrukturert intervju hvor det var rom for oppfølgingsspørsmål. Å benytte denne typen intervju kan føre til at informantene begynner å snakke uoppfordret om temaer som kommer senere i intervjuet. Da må vi som intervjuere hoppe i intervjuguiden, og dette kan føre til litt mer uoversiktighet når intervjuene skal transkriberes. Men som Torja (2017) sier kan dette føre til bedre flyt i samtalen og kan bidra til mer refleksjon hos informantene. Når intervjuene var gjennomført viste vi stor takknemlighet og takket for at de hadde stilt opp. Vi spurte informantene om det var greit om vi tok kontakt i ettertid

dersom vi skulle ha noen oppfølgingsspørsmål. Dette sa alle ja til. Vi informerte også informantene om at det bare var å ta kontakt dersom de skulle lure på noe i ettertid.

3.5.1 Testintervju

Vi gjennomførte også et testintervju for å kvalitetssikre intervjuguiden (Johannessen, mfl., 2010). Dette testintervjuet ble gjennomført ved å intervju en medstudent med ledererfaring. På denne måten kunne vi få tilbakemeldinger på intervjuguiden, og gjøre eventuelle forbedringer på spørsmålene. Vi tok også opp intervjuet slik at vi fikk testet det tekniske. Gjennom å gjøre et testintervju fikk vi verdifull læring og ble mer komfortable i intervjurollen før de “ordentlige” intervjuene skulle gjennomføres.

3.6 Analyseprosessen

Analysen i et kvalitativt forskningsprosjekt består av å tolke og analysere empirien og sette dette opp mot utvalgt teori (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2010). Gjennom dette kvalitative forskningsprosjektet ønsket vi å få frem meninger og tolkninger som våre intervjuobjekter har. Hermeneutikk betegnes som læren om fortolkninger av tekst (Dilthey; Alnes, 2020). Dette forskningsprosjektet benytter hermeneutisk tradisjon, og ser på de empiriske funnene med en fortolkende tilnærming (Johannessen mfl., 2010). Vi har derfor forsøkt å reflektere og tolke empirien vi har fått inn gjennom intervjuene, og satt dette opp mot relevant teori på feltet.

3.6.1 Transkribering av intervjuene

Transkriberingen av intervjuene ble gjort fortløpende etter at intervjuene var gjennomført. Dette bidro til at samtalen var friskt i minne og gjorde prosessen enklere. Gjennom å transkribere underveis i prosessen kunne vi også bli oppmerksomme på måten vi utførte intervjuene og gjøre eventuelle forbedringer. Vi ble blant annet oppmerksomme på i noen av de første intervjuene at vi hadde en tendens til å avbryte informantene. Der og da var intensjonen å bidra til samtalen, men dette resulterte i at vi kunne avbryte informanten mitt i et resonnement, og derfor gå glipp av viktig informasjon. Noe annet vi observert i de første intervjuene var at vi hadde en tendens til å fylle stillheten veldig raskt da informantene sluttet å snakke. Dette var vi mer bevisst på å ikke gjøre i de senere intervjuene, da vi fant at informantene ofte fortsatte på det resonnementet de allerede hadde snakket om. Dette resulterte i mer spennende informasjon som vi kunne bruke videre i

analysen. Transkriberingen foregikk på den måten at vi hørte på lydopptakene, og skrev ned ord for ord det informantene sa. Dette var tidkrevende og mye arbeid. Ved å transkribere intervjuene ordrett mistet vi ingen informasjon som kanskje kunne vise seg å være nyttig i analysen på et senere tidspunkt (Tjora, 2017). Som sagt så tok vi opp alle intervjuene, men som intervjuer må man være klar over at lydopptak kan påvirke svarene man får (Leppänen, 2011). Vårt inntrykk var at ingen av de 10 informantene ble særlig påvirket av at intervjuene ble tatt opp på bånd, og svarene de ga virket upåvirket.

3.6.2 Koding og kategorisering av datamaterialet

Kodingen av datamaterialet ble gjennomført på den måten at vi leste gjennom de transkriberte intervjuene og markerte elementer av tekst med stikkord. Vi markerte både ganske store og mindre områder med tekst. Disse stikkordene (kodene) beskrev hva som var innholdet i de utvalgte elementene. Eksempler på koder vi benyttet var: *makt*, *motstand*, *aksept*, *involvering osv.* Gjennom å bruke kodene kunne vi sammenligne forskjellige tekstelementer, for så å finne mønstre i datamaterialet. For å sortere tekstmaterialet, samlet vi teksten med samme kode innenfor en kolonne, i en tabell. Erfaringer vi gjorde oss under kodingen var at vi ofte tok med store deler av empirien fordi vi var redde for å miste viktig kontekst. Hvis man mister konteksten kan empirien plutselig si noe helt annet, og dette kan resultere i at vi bruker empirien feil (Fangen, 2011). I ettertid ser vi at det finnes mer effektive måter å kode på. Man kan for eksempel benytte seg av forskjellige dataprogrammer som har dette som formål. Etter at vi hadde kategorisert og samlet det kodede tekstmaterialet, kom vi frem til 9 overordnede kategorier. Etter å ha diskutert oss imellom kom vi frem til at den ene av de 9 kategoriene kunne slås sammen med en annen kategori (*Maktkamp* ble slått sammen med *utøvelse av makt*). Vi endte derfor opp med 8 overordnede kategorier som vi mente var relevante for å besvare oppgavens problemstilling:

1. Leders lederatferd
2. Lederen som beslutningstaker
3. Bygge kultur for endring
4. Kommunisere endring til medarbeidere
5. Involvere medarbeidere i endringsprosesser
6. Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring
7. Utøvelse av makt for å gjennomføre endring
8. Møte motstand i endringsprosesser

Disse 8 kategoriene tok vi med videre i analysen av empirien (*Refleksiv metode*), og disse dannet grunnlaget for hovedtemaene i kapittel 4.

3.6.3 Analysemetode

Analysemetoden som er valgt for dette forskningsprosjektet er *refleksiv metode*. Dette er en kvalitativ metode som er egnet for ledelsesforskning, og som bidrar til å sette egen forskning og tolkninger i perspektiv (Alvesson og Skoldberg, 2009). Vi har benyttet denne metoden for å studere ledelsesaspektet ved endring i organisasjoner. Ledere sier ofte de “riktige” tingene, og ved bruk av denne metoden kan vi utarbeide tolkninger for hva lederne egentlig mener, men ikke sier. Ledere skal stå i mye og dette kan være alt fra maktkamper, motstand, ting som ikke går som planlagt osv. Styrbarheten av større endringsinitiativer er ofte mindre enn ledere liker å tro. Det vil derfor være interessant å utforske dette nærmere gjennom å sette vår forskning og tolkninger i perspektiv. Kategoriene vi skal analysere i refleksiv metode er de 8 overordnede kategoriene vi kom frem til i metodekapittelet: *3.6.2 koding og kategorisering av datamaterialet*. På grunn av pandemien har vi dessverre ikke hatt mulighet til å benytte oss av observasjon, og derfor forholder vi oss til 1. sett med data (dybdeintervju).

De 8 kategoriene vil bli testet ut gjennom 4 analyseprinsipper i refleksiv metodologi for å vurdere innsamlet data og tolkning. Under er teorien til de 4 analyseprinsippene kort forklart:

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Vi tester kategoriene mot kriteriene:

- Kategorien må være sentral, dvs. ha koblinger til så mange andre kategorier som mulig, og den må lett kunne kobles til andre kategorier.
- Den må dukke opp ofte i dataene.
- Kategorien må ha klare implikasjoner for kjent teori.
- Den må kunne brukes til å utvikle en mulig ny teori.
- Den må kunne åpne for mye variasjon i analysen.

Analyseprinsipp 2: Fortolkninger

Fortolkninger i denne sammenheng inneholder tolkninger av dataene og kategoriene vi har analysert, men også tolkninger vi gjorde oss selv i etterkant av intervjuene.

Vi bruker disse kriteriene: Fortolkningen bør være logisk konsistent. Den bør gjelde ”hele systemet” vi forsker på. Den må ha dybde nok til å belyse den underliggende problemstillingen. Den bør være relevant. Den bør ta hensyn til kontekst man operer i. Den bør være tydelig slik at misforståelser kan unngås. Den bør inneholde potensial for å utvikle nye tanker/ideer.

Analyseprinsipp 3: Sjekk mot konseptuelle forhold

Her skal det drøftes i hvilken grad kontekst påvirker våre funn og tolkninger.

Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme

Her har vi søkt etter å forstå sammenhenger på alternative måter og finne skjulte meninger. Vi har prøvd å ha et åpent sinn, og vi har vært oppmerksomme på tolkningsspennet i funnene våre.

Den refleksive metoden og de 4 analyseprinsippene vil bli benyttet i delkapittel 4.0 *Empiri* for å analysere forskningsprosjektets datainnsamling. Først vil vi belyse oppgavens grad av reliabilitet, validitet, forskningsetikk og kritikk til datainnsamling.

3.7 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om hvorvidt vårt resultat kan gjentas med samme resultat av andre forskere på et senere tidspunkt (Kvale og Brinkmann, 2009). Stenbacka (2001) kritiserer bruken av reliabilitet i kvalitativ forskning og mener den er misvisende. Grunnen til dette er at man ikke fullt og helt kan styre samtale. Da vi gjennomførte intervjuene var vi bevisste på at vi kunne påvirke datagrunnlaget. Vi prøvde å opptre relativt likt gjennom alle intervjuene for å ikke påvirke informantenes svar (Krumsvik, 2014). I forskningsprosjektet benyttet vi oss av semistrukturert intervju. Hvor skjematisk vi fulgte intervjuguiden kunne variere. Når intervjuer transkriberes, kan transkriberingens pålitelighet vurderes (Kvale, 2015). Vi er klar over at tolkning av intervjumaterialet kan variere fra person til person. Vi ser på det som en fordel at vi var to både da vi intervjuet og da vi transkriberte. Dette vil gjøre det lettere å etterprøve, enn om man hadde samlet inn data alene.

3.8 Validitet

Begrepet *validitet* kan kobles til hvorvidt en metode er egnet til å samle inn relevant data som kan svare på oppgavens problemstilling (Kvale og Brinkmann mfl. 2009). Det vil si hvor godt dataene representerer det fenomenet som undersøkes. Som forskere på et nybegynnernivå, kan man lett bli i tvil på om de spørsmålene man stiller faktisk svarer på den problemstillingen oppgaven har. Vi brukte derfor god tid på å komme frem til en intervjuguide som vi selv trodde skulle dekke størst mulig grad av problemstillingen. Vi har vært heldige da alle informantene har svart utfyllende på alle spørsmålene vi stilte. Flere informanter har frivillig gitt oss nyttig informasjon utover de spørsmålene vi stilte. Og med 10 informanter synes vi det har gitt oss nok empiri til å gi variasjon i undersøkelsesmaterialet.

3.9 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om å ha en kritisk vurdering og redelighet i forhold til datainnsamling, behandling av denne dataen, og hvordan informasjon med sine kilder fremstilles (Ruyter 2003; Næss, 2017). Før intervjuene informerte vi informantene om prosjektets hensikt og hvordan den innsamlede dataen skulle benyttes. Før vi startet forskningsprosjektet bestemte vi oss for at informantene skulle være anonyme. Det ville heller ikke deles personlige opplysninger i oppgaven som kunne identifisere enkeltindivider. På tross av dette signerte informantene et samtykkeskjema som vi hadde utarbeidet i samarbeid med NSD sine retningslinjer. Dette skjemaet ligger som *Vedlegg 1*. Informantene ble informert om sitt frie samtykke og fikk både muntlig og skriftlig beskjed om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet. Informantenes navn, organisasjonsnavn og annen gjenkjennbar informasjon har blitt anonymisert på alle dokumenter som vi har lagret på våre personlige Macer. Informantene fikk også beskjed om at lydopptakene som ble gjort under intervjuet blir slettet etter at oppgaven er sensurert. Forskningsprosjektet ble utført på en måte som tilfredsstillende de etiske kravene til NSD. For at ikke roller ble blandet (som kan skape interessekonflikt) ble vår habilitet som forskere vurdert kontinuerlig. Forskningsfunnene er også etterprøvbare og kildehenvisningen er komplett (Næss, 2017).

3.10 Kritiske synspunkter til datainnsamling

Selv om vi har intervjuet 10 ledere, vil dette i det store bildet være et altfor tynt grunnlag for å kunne svare på problemstillingen på vegne av alle ledere der ute. Åpenbart ønsker lederne å fremstå som gode ledere når et slikt prosjekt gjennomføres, og en svakhet kan være at leders fremstilling ikke er realiteten. En ytterligere svakhet kan være at vi ikke har snakket og fått synspunkter fra ledernes medarbeidere, noe som kunne vært interessant for å se om lederens fremstilling støttes av sine ansatte. En annen kritisk faktor er at datainnsamlingen kun baserer seg på dybdeintervju da det ikke var mulig å gjøre observasjoner av lederne grunnet corona og hjemmekontor. Dette har satt en stor begrensning for analysen i forskningsprosjektet. En ytterligere svakhet er at man som intervjuer ofte blir ekskludert fra konfidensiell og sensitiv informasjon, noe som potensielt kunne vært både relevant og interessant for forskningsprosjektet. Til slutt ønsker vi å nevne en mulig svakhet ved tolkning av data, da data kan tolkes forskjellig.

Til tross for dette velger vi å bruke datainnsamlingen sammen med teoretiske kilder som grunnlag til å svare på vår problemstilling.

4.0 Empiri

I denne delen av oppgaven skal vi gjennom den refleksive metoden tolke vår datainnsamling. Med fokus på oppgavens leservennlighet, har vi valgt å plassere empirien til hver kategori i vedlegg. Fortolkninger av empirien kommer frem i analyseprinsipp 2. Informantene beskrives her både som *informant X* og *(IX)*. Under tolkes de 8 kategoriene:

4.1 Leders lederatferd

Forståelse av kategorien: Handler om hvilke atferdsmønstre en leder viser over tid. Kategorien handler også om hvordan medarbeiderne oppfatter sin leder. Lederes lederatferd påvirker blant annet hvordan beslutninger tas, organisasjonskulturen, det psykososiale arbeidsmiljøet, medarbeideres trivsel og motivasjon.

Empiri: Se *Vedlegg 3*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til alle kategoriene. Kategorien *leders lederatferd* dukker ofte opp i datasettet. Da det finnes store mengder litteratur om hvordan å mestre lederrollen, finnes det klare implikasjoner for kjent teori. Selv om det allerede finnes mye teori om dette temaet kan kategorien benyttes til å utvikle ny teori. Lederrollen påvirkes av mange faktorer, blant annet organisasjonskulturen og medarbeidernes forventninger. Da kategorien *leders lederatferd* påvirker alle de andre kategoriene, kan den åpne for mye variasjon i analysen. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Ledere skal mestre en rolle som både har indre og ytre aspekter. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Hun er veldig opptatt av relasjonsledelse, og at det er viktig å komme tett på medarbeideren. Men dette ser hun også på som en potensiell svakhet, da hun som leder kan bli for involvert i medarbeiderens privatliv (I1).
- Flere forteller at det viktigste med ledelse er å skape resultater gjennom andre mennesker, samle troppene og lede en gruppe mot felles mål.
- Han er opptatt av at ledelse i krisetider er ekstra viktig, og at en bestemt ledelse er avgjørende for bedriftens overlevelse. Han jobber mye, og fremstår som en som brenner for jobben og at bedriften skal gjøre det så bra som mulig i en vanskelig tid (I2).
- Informant 2 er opptatt av detaljstyring og kvalitetskontroll. Dette mener han til tider kan være en svakhet, da ansatte kan synes at han er for egenrådig. På tross av dette prøver han å ikke være for sjefete, og gir de ansatte så mye frihet som mulig når han ikke er tilstede.
- Flere nevner viktigheten av tydelig ledelse, og det å sette en klar kurs for de ansatte. Det er viktig at alle skjønner hvor de skal og hva som er målet. De beskriver at som leder skal du ha overordnet oversikt.
- Flere beskriver seg selv som støttende ledere, og at ansatte har lov til å gjøre feil. Men at det er viktig at man lærer av feilene man gjør, slik at de ikke gjentas.
- Han beskriver at han er lyttende og inkluderende, men gir inntrykk av at han nesten kan være litt for lyttende og at ansatte til slutt kan etterspørre en endelig beslutning (I5).

- Han er oppmerksom på at han som leder er en rollemodell, og at eksempelets makt er viktig. Han uttrykker at ledere har et særskilt ansvar for å skape en felles oppfatning i hele organisasjonen (I7).
- Han uttrykker at han er analytisk, argumenterende og fort kan bli dominerende. Han beskriver at han ønsker motstand, men er klar over at på grunn av at han er dominere kan denne motstanden utebli (I7)

Flere ledere nevner at ledelse handler om å skape resultater gjennom andre mennesker. Det handler om å samle troppene, lede en gruppe mot felles mål, motivere og få det beste ut av hvert individ. Informant 7 sier at lederrollen handler om å skape en felles oppfatning i organisasjonen. Han påpeker også at ledere er rollemodeller og at eksempelets makt er viktig. Flere beskriver seg selv som støttende ledere og de gir ansatte rom for å feile. En tolkning er at en støttende og motiverende lederstil har vært ekstra viktig under coronapandemien, da dette har vært en periode med mye usikkerhet og frykt blant de ansatte. Flere ledere uttrykker at i en krisesituasjon er det spesielt viktig med tydelig ledelse, beholde roen og ha overordnet oversikt. Flere av lederne legger vekt på at det er viktig å ikke være for styrende og heller myndiggjøre de ansatte. En av de samme lederen sier senere i intervjuet at han er opptatt av detaljstyring, og at ansatte kan oppleve han som egenrådig (I2). En tolkning er at det noen ganger blir et gap mellom hva ledere tenker om sin egen ledelse, og hva som faktisk er realiteten. Ledere sier at ansatte skal få være fri og gjøre mye som de vil, men når det kommer til stykket så kan det være at lederne er mer styrende enn de selv tror.

En videre tolkning kan være at ledere har utbytte av og reflektere rundt egne styrker og svakheter. Det går igjen blant flere av lederne at de har flere styrker og ser på seg selv som støttende, inkluderende, lyttende og bidrar til trivsel. Flere av lederne er også åpne om at de har svakheter, og noen som går igjen er f. eks. for mye kontroll og utydelighet. Informant 7 har vært på et lederutviklingsprogram hvor han har jobbet med å se sine styrker og svakheter i jobbsammenheng. Her kom det frem at han kan være for dominerende. Informant 8 har fått høre at hennes ansatte etterspør mer synlighet av henne som leder. Informant 5 beskriver at han er veldig lyttende og inkluderende, men gir uttrykk for at dette kan bli litt for mye av det gode da ansatte til slutt kan etterspørre en endelig beslutning. En annen tolkning kan være at lederne må skape en relasjon og nærhet mellom leder og medarbeider. Dette er selvfølgelig positivt i de fleste tilfeller, men det er viktig å finne en balanse her. Informant 1 beskriver at relasjonsledelse er veldig viktig for henne,

men at dette også kan være en potensiell svakhet. Dette da det kan være vanskelig å sette et skille for når denne relasjonen med medarbeiderne blir for personlig. Gjennom å skape tette bånd synes hun det blir vanskelig å ikke favorisere ansatte.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Lederrollen formes av flere forhold enn bare leders forventninger til seg selv. Både forventninger fra andre og organisasjonskultur er faktorer som spiller inn. Hvordan en leder kan agere er ofte også påvirket av andre i organisasjonen, for eksempel en HR-avdeling. Det er mange forskrifter og lover som styrer hva ledere i en bedrift kan, og ikke kan gjøre. Ikke minst hva ledere er pålagt å gjøre i forskjellige situasjoner. Arbeidsmiljøloven gir for eksempel rammene for hvordan ledere kan operere på norske arbeidsplasser.

Et annet forhold som kan påvirke hvordan ledere håndterer lederrollen er det pålagte hjemmekontoret fra myndighetene på grunn av coronapandemien. Når de ansatte sitter på hjemmekontor er det vanskeligere for lederne å “se” og lese sine medarbeidere. Dette gjør at det blir vanskeligere å skjønne når ansatte trenger mer trygghet, bekreftelse eller en “klapp på skuldra”. Informant 1 sier at hun er opptatt av relasjonsledelse og å komme tett på medarbeiderne. Dette blir vanskeligere å gjøre gjennom digitale plattformer. Lederne bruker kommunikasjon som et middel for å utøve ledelse. Men gjennom teams og mail så mister lederne den uformelle praten som foregår fysisk på kontoret. Ledere er rollemodeller for sine ansatte, men det blir vanskeligere å gå foran som et godt eksempel gjennom en dataskjerm.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

En skjult mening kan være at lederne prøver å si de riktige tingene. Lederne sier at de er involverende, åpne, fremmer samspill, ønsker motstand osv. Men for mange ledere handler lederrollen mer om å komme seg gjennom hektiske arbeidsdager med problemer som oppstår, press om å levere oppgaver, mål som skal nås osv. Lederne ønsker å fremstå som dyktige, og bruker derfor de riktige begrepene og teori som flere har lært gjennom ulike typer utdanning eller lederutdanning. Når de blir intervjuet er det jo naturlig at de bruker begreper som de har lært, og som handler om praksisen de utøver. Gjennom å lese faglitteratur om ledelse og å delta på lederkurs kan ledere faktisk lære seg et “lederspråk” og konstruere sin egen identitet som leder.

Og gjennom å bruke slike begreper signaliserer lederne profesjonalitet, eller i hvert fall et inntrykk av dette.

Det er viktig at ledere opplever en mestring for å få den selvtilliten som er nødvendig for å lede. Denne kommer ofte gjennom å få gjennomført den daglige driften som planlagt, og få ting gjort. Mestring henger derfor ofte sammen med hvor effektiv en arbeidsdag er, i stedet for ledelse i seg selv. En skjult mening kan derfor være at det ikke er den enkelte leders handling og mestring av lederrollen som egentlig står i fokus, men at det heller handler om samhandling mellom leder og ansatte, som en kollektiv prosess. Og at det er dette som avgjør om ledere har en god arbeidsdag eller ikke.

Tolkning av funn:

Leders lederatferd påvirker flere faktorer i organisasjoner som blant annet: Det psykososiale arbeidsmiljøet, medarbeiders trivsel og motivasjon, hvordan beslutninger tas ... Lederne sier at ledelse handler om å lede en gruppe mot et felles mål, motivere og få det beste ut av hvert individ. De beskriver sin lederstil som støttende, inkluderende og lyttende. De uttrykker også at ledere er rollemodeller og at eksemplets makt er viktig. Det kommer frem at motiverende og tydelig ledelse har vært viktig under coronapandemien. En tolkning kan være at ledere prøver å si de rette tingene for å fremstå som gode ledere. Flere av lederne har tatt lederkurs og ønsker å fremstå som dyktige ved å bruke "lederspråk" i intervjuene. Dette signaliserer profesjonalitet, eller i hvert fall et inntrykk av det. En leder kan ta kurs og utdanning innen ledelse, men aller viktigst så må de praktisere. Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse. Flere av lederne er åpne om sine svakheter og noe som går igjen er for mye kontroll og utydelighet. En alternativ forståelse er at det ikke er leders handling og mestring av lederrollen som står i fokus, men at det heller handler om en kollektiv prosess der leder og ansatte samhandler.

4.2 Lederen som beslutningstaker

Forståelse av kategorien: Handler om lederen som individuell og kollektiv beslutningstaker. Dette er en av de mest sentrale ledelsesprosessene som foregår i organisasjoner for at ledere skal forvalte sitt ansvar. Å ta avgjørelser som leder er en viktig kompetanse. Ledere må stå i det å ta vanskelige

avgjørelser, selv om det resulterer i at de blir mindre populære blant de ansatte. Beslutningen gjøres av lederen selv, men kommer også i en kollektiv form.

Empiri: Se *Vedlegg 4*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som f.eks. *leders lederatferd, involvere medarbeidere i endringsprosesser, utøvelse av makt for å gjennomføre endring ...* Lederne nevner ofte i datasettet om deres ansvar til å ta endelige beslutninger. Kategorien tar for seg kjent teori som "*lederen som beslutningstaker*". Den kan også brukes til å utvikle ny teori ved å forske mer på beslutningstaking i organisasjoner som en kollektiv prosess. Kategorien vil åpne for variasjon i analysen, f.eks det å være tydelig, stå i de beslutningene man tar og samtidig inkludere ansatte i beslutningene som tas. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Ledere må ta beslutninger. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Han nevner at han liker å diskutere og komme frem til en konsensus sammen med sine medarbeidere før beslutninger iverksettes. Han er likevel tydelig på at dersom de ikke kommer frem til en enighet så er det han som bestemmer (I4).
- Han er lyttende og ønsker å få innspill fra sine medarbeidere. Til tider litt for lyttende slik at de ansatte kan etterspørre en mer tydelig avgjørelse (I5).
- Hun synes pandemien har vært en krevende situasjon å ta beslutninger i. Hun har kjent på det å ta beslutninger på tynt grunnlag, noe som hun til tider har hatt problem med å forsvare overfor sine ansatte (I6).
- Hun har inkludert sine avdelingsledere før beslutninger tas. Hun har opplevd uenigheter, men hun er tydelig på at det er hun som bestemmer til syvende og sist (I8).
- Hun tar mange beslutninger i sin rolle. Når hun må ta beslutninger så vil hun være trygg på beslutningene som tas, hun vil kunne begrunne dem og samtidig inkludere sine ansatte (I9).
- Flere ledere involverer og får innspill fra andre medarbeidere før en beslutning tas.

Lederne gir uttrykk for at de er flinke til å forhøre seg med sine medarbeidere før beslutninger tas. En tolkning er at ledernes beslutninger skjer i en mer kollektiv form enn de selv tror. Mange av lederne nevner at de diskuterer med sine ansatte før de tar en beslutning, men de påpeker at det er de som til syvende og sist tar den endelige beslutningen. Gjennom møter, diskusjoner og samtaler med medarbeidere blir ofte beslutninger til i en kollektiv samhandling. Lederne er kanskje ikke så bevisste på nettopp dette, og lederne vi har intervjuet fokuserer mer på deres lederansvar til å ta endelige beslutninger.

Informant 5 nevner at han er lyttende og ønsker innspill fra sine medarbeidere før en beslutning tas. Innspill fra medarbeidere har til tider påvirket hans evne til å ta en endelig avgjørelse, og ansatte har etterspurt mer tydelige beslutninger. En videre tolkning kan være at ledere lar følelsene påvirke beslutninger, og at de er redd for å bli upopulære blant sine medarbeidere.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Alle ledere innehar en makt ved at de er beslutningstakere, og det kommer frem at lederne er bevisste på sitt ansvar ved det å ta endelige beslutninger. Myndighetene har den siste tiden påvirket lederne til å ta beslutninger de ellers kanskje ikke ville tatt. Flere av lederne har gitt uttrykk for at dette har vært krevende både for dem selv og også for sine medarbeidere. Informant 6 sier at de ble pålagt fra myndighetene å gjøre store endringer raskt. Hun sier at det på grunn av dette til tider har vært et stort ubehag knyttet til å ta beslutninger på for tynt grunnlag.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

Lederne er bevisste på sin beslutningsevne og sitt ansvar ved det å ta endelige beslutninger. Men en skjult mening kan være at beslutninger tas mer kollektivt enn individuelt da medarbeiderne stort sett blir inkludert i møter og diskusjoner før en beslutning tas. Det fremkommer i intervjuene at lederne inkluderer sine medarbeidere i beslutningsprosesser, men flere av lederne sitter med den oppfatningen at det er de alene som tar beslutningen. I enkelte tilfeller ser det ut som at beslutningsansvaret forvaltes best gjennom kollektive prosesser, og også der medarbeidere får anerkjennelse av sin leder at beslutningen tas sammen og ikke bare av lederen selv. Det kollektive samspillet er viktig og følger med det å ha lederansvar. Det kommer også frem at ledere ikke alltid er tydelige beslutningstakere (I5). En videre skjult mening kan være at ledere synes det er vanskelig

å ta en beslutning de ansatte ikke er enige i, fordi at de er redde for å såre sine ansatte eller bli upopulære.

Tolkning av funn:

Lederne tar beslutninger, og dette er et ansvar ledere har og som det forventes at de forvalter. Lederne uttrykker at de den siste tiden har måttet ta krevende valg som de ellers ikke ville tatt, hadde det ikke vært for pandemien. Vanskelige valg og beslutninger er noe ledere må stå i. Men det kan også være at ledere ikke alltid er så tydelige beslutningstakere som de selv mener at de er. Dette kan skyldes at lederen ikke klarer å forholde seg til for mange innspill fra de ansatte, redd for å bli upopulær, at de selv ikke er enige i de valgene som må tas eller når de må ta beslutninger på et tynt grunnlag (f.eks. i corona). Ledere må kommunisere tydelig og ha fokus på personlig gjennomslagskraft. Det ser ut til at lederne ikke alltid er klar over at beslutningsansvaret forvaltes best gjennom kollektive prosesser. I enkelte tilfeller tror lederne at det er de alene som tar beslutninger og medarbeiderne blir ikke verdsatt nok etter at beslutningen er tatt. En alternativ måte å forstå leders beslutningstaking, er at dette er noe som “vokser frem” som et resultat av kollektive dialogprosesser.

4.3 Bygge kultur for endring

Forståelse av kategorien: Organisasjonskultur er et komplekst fenomen som kan være vanskelig å forstå. Kategorien handler om kultur som et ledelsesverktøy som kan brukes til å reorientere organisasjonen. Om ansatte i en bedrift er endringsvillige avhenger mye av hvordan organisasjonskultur de har. Ledere er de avgjørende skaperne av kulturen, og de må gå foran som gode rollemodeller. Organisatoriske endringer skaper ofte usikkerhet blant medarbeidere. En av leders oppgave er å skape en kultur hvor medarbeiderne føler seg trygge og får ytre sine meninger i en endringsprosess.

Empiri: Se *Vedlegg 5*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som f.eks. *leders lederatferd, kommunisere endring til medarbeidere, møte motstand i endringsprosesser* ... Kategorien dukker ofte opp i datasettet. Implementering av endring henger tett sammen med bedriftens organisasjonskultur. Det finnes mye kjent teori om “*hvordan skape en endringskultur*”. Skulle man utviklet ny teori så kunne det vært interessant å forske mer på leders rolle i bygging av kultur for endring. Kategorien åpner opp for variasjon i analysen, som f. eks. å se på sammenhengen mellom organisasjonskultur og gjennomføring av endring. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Ledere er avgjørende for å skape en kultur for endring. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Flere av lederne sier at de har en god kultur for endring.
- Informant 2 er opptatt av sosialt samhold i bedriften, også utenfor arbeidstiden.
- Informant 5 har sammen med ledelsen vært med på seminarer for å få inspirasjon til hvordan drive og gjennomføre endring.
- Informant 6 sier at endringskulturen er mye sterkere på toppnivå sammenlignet med de ansatte lenger ned i organisasjonen. Hun hevder at endringsviljen er betydelig større jo lenger opp du er i hierarkiet.
- De har en kultur der de oppfordrer ansatte til å slutte dersom de ikke trives med de nye arbeidsoppgavene. Men hjelper dem gjerne med å finne ny jobb (I7).
- Informant 10 beskriver deres endringskultur som litt stiv, men at den har blitt bedre etter at de har ansatt flere unge. Han mener de unge er mer endringsvillige sammenlignet med de som har vært i bedriften i mange år.

Informant 6 deler endringskulturen inn i to, en for toppnivå og en for ansatte lenger ned i organisasjonen. Hun uttrykker at det er en markant større endringsvillighet og kultur for endring for ansatte på toppnivå, enn lenger ned i organisasjonen. En tolkning kan være at det er en større kultur for endring høyere opp fordi endringsstrategier drives frem av toppledelsen. Mens lenger ned går arbeidsdagen til å gjennomføre andre daglige arbeidsoppgaver, og disse blir kanskje

påvirket og forstyrret av endringene som blir besluttet på toppnivå. Ansatte på toppnivå og ansatte lenger ned i hierarkiet møter endringer på forskjellige måter, da de ofte har forskjellig motivasjon for å gjennomføre endringene. Ledere er satt til å gjøre en jobb og det er å sørge for at endringer blir implementert. Videre kan en tolkning være at lederne bør bruke mer tid på å skape mening og aksept for endring hos medarbeidere lenger ned i organisasjonen.

Informant 10 nevner at deres endringskultur er litt stiv, men at den har blitt bedre etter at de har ansatt yngre mennesker. En tolkning kan være at ledere synes det er enklere å bygge en endringskultur hos yngre da de opplever at den yngre generasjonen har lettere for å omstille seg. Informant 2 bruker mye tid på møter og dialoger, men også på å samle de ansatte i fritiden ved å ta dem med på bowling, middager, lønningspils etc. Dette kan bidra til at ledere bygger relasjoner med sine medarbeidere, samt medarbeidere med hverandre. En tolkning er at når ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø kan dette bidra til å fremme en åpen kultur, hvor ansatte blir mer åpne for endring. Informant 7 nevner at medarbeidere blir oppfordret til å slutte dersom de motarbeider endringer. En videre tolkning kan være at lederen ikke bidrar til en kultur der medarbeidere får rom til å si ifra og til å vise motstand. Motstand kan også bidra til noe bra og kan skape nye ideer og synspunkter.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Myndighetenes krav om hjemmekontor er et forhold som kan påvirke hvordan ledere bygger en kultur for endring. Hvordan ledere kommuniserer endring, påvirker videre en kultur som støtter endring. Da det kanskje er vanskeligere for ledere å gi ansatte den tryggheten de trenger, samt å gå foran som rollemodeller gjennom digitale plattformer, kan dette påvirke ansattes endringsvillighet. Når de ansatte heller ikke møtes fysisk på grunn av hjemmekontor, kan dette påvirke den generelle organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet. Et dårlig og utrygt arbeidsmiljø vil påvirke endringsvillighet negativt. Som Informant 2 nevner, er det viktig å samle medarbeidere for å skape et godt arbeidsmiljø. Flere av lederne har gitt uttrykk for at det å opprettholde en god kultur på hjemmekontor har vært utfordrende da de ikke har hatt muligheten til å møtes fysisk. Lederne nevner at de har møtt motstand knyttet til endringer noe som kan ha en sammenheng med at kulturen endres når de sitter på hjemmekontor. Terskelen for å si ifra om ting blir høyere, de mister den uformelle kommunikasjonen på kontoret og de mister den sosiale interaksjonen.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

En skjult mening kan være at ledere ikke er fullt klar over at de selv er sentrale kulturpåvirkere. Klager ledere på at endringskulturen er dårlig, kan det være lederen selv som er problemet. Som leder har du sjansen til å påvirke andre og også kulturen. Her er det viktig at ledere går frem som et godt eksempel. Det er viktig at ledere er flinke til å lytte til sine medarbeidere dersom de ønsker å skape en kultur med trygghet og engasjerte medarbeidere. Hvis medarbeidere jobber i et trygt miljø der de kan si ifra om ting, vil sannsynligheten bli større for at medarbeidere godtar endringer i bedriften. Informant 7 oppfordrer de ansatte til å slutte dersom de ikke blir fornøyd med nye arbeidsoppgaver. En skjult mening kan være at dersom ledere skaper en kultur der motstand ikke blir akseptert, kan dette skape frykt blant medarbeidere. De kan for eksempel holde tilbake det de mener i frykt for å miste jobben.

Tolkning av funn:

Ledere er avgjørende skapere av kulturen, og det er viktig at de er bevisste på dette selv. Det nytter ikke bare å si med ord hva slags kultur de ønsker å ha. Dette må de selv vise og de må gå frem som gode rollemodeller. For å bygge en kultur for endring må ledere skape trygghet i organisasjonen. Lederne er opptatte av å samle ansatte fysisk da dette bidrar til bedre sosialt samhold i organisasjonen. Dette har vært utfordrende under pandemien, og lederne ser at det å skape en trygg arbeidsplass for de ansatte er vanskeligere på hjemmekontor. En kultur er noe som må jobbes med i praksis. Det er viktig at ledere bygger en kultur der ansatte får lov til å ytre sine meninger samt vise motstand dersom de er uenige. Dette vil kunne føre til større endringsvilje hos de ansatte.

4.4 Kommunisere endring til medarbeidere

Forståelse av kategorien: Handler om kommunikasjon som et virkemiddel til å annonsere og forklare endring til de ansatte i organisasjonen. Tydelig kommunikasjon kan øke forståelse for endring, og minske sjansen for motstand. Ledere bør forklare hvorfor endringen skal skje og forberede ansatte på både positive og negative virkninger. Kommunikasjonen består av formell informasjon som er planlagt, og uformell informasjon som ikke er planlagt.

Empiri: Se *Vedlegg 6*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som *leders lederatferd, bygge kultur for endring, inkludering av medarbeidere i endringsprosesser* ... Kategorien dukker ofte opp i datasettet. Kommunikasjon er et attraktivt tema i forskningslitteraturen også innenfor en endringskontekst, og det finnes kjent teori for å analysere kategorien. Kategorien kan brukes til å utvikle ny teori som forsker på hvordan medarbeidere foretrekker at ledere kommuniserer i forhold til endring. Kategorien vil åpne for variasjon i analysen da leders evne til å kommunisere er et viktig lederverktøy, som også påvirker hvordan de håndterer mange av oppgavene de har gjennom en arbeidsdag. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Lederne har det siste året måttet kommunisere endring gjennom digitale plattformer. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Alle lederne mistet fysisk kontakt med alle eller noen medarbeidere under pandemien. Det går igjen at lederne har benyttet seg av nyhetsbrev som har blitt sendt ut til alle ansatte med jevne mellomrom. Her informerte de om blant annet corona-situasjonen, restriksjoner fra myndighetene og kommer med oppløftende ord etc.
- Informant 7 nevner at internkommunikasjon er ekstremt viktig. De har et intranett hvor de ansatte får informasjon hver dag.
- Informant 2 sendte ut en mail til alle permitterte en gang i måneden.
- Lederne bruker i dag for det meste teams og mail når de skal kommunisere endring til sine ansatte.
- Det går igjen at lederne føler de mister noe kommunikasjon gjennom hjemmekontor.
- Hun uttrykker at god informasjonsflyt er ekstremt viktig, spesielt nå under corona (I9).
- Informant 2 uttrykker at de ansatte må få lov til å si ifra om ting. Dette ved å komme til han personlig, eller ved å legge et skriv i hans hylle dersom de ønsker å være anonyme.

Lederne bruker i dag digitale plattform når de kommuniserer endring. Vår tolkning er at lederne er flinke til å ha faste møter på teams, sende ut nyhetsbrev etc, men at de fortsatt mister noe kommunikasjon, spesielt den uformell kommunikasjon som f.eks samtaler ved lunsjbordet. Videre

vil en annen tolkning være at kommunikasjon i bedriften henger tett sammen med organisasjonskulturen. Kommunikasjonsflyten hindres av en organisasjonskultur som ikke gir rom for at medarbeidere kan uttrykke meninger og uenigheter. Informant 2 gir de ansatte mulighet til å uttrykke sine meninger ved å legge et skriv i lederens hylle dersom de ønsker å være anonyme. En annen tolkning kan være at medarbeidernes mulighet til å ytre sine meninger blir vanskeligere på hjemmekontor. En årsak til dette kan være medarbeiders frykt til å si sin mening i et teamsmøte med mange deltakere. De mister muligheten til å ta sjefen til side på kontoret dersom det skulle være noe. Når lederne uttrykker at de mister noe av kommunikasjonen på hjemmekontor, kan en videre tolkning være at det blir vanskeligere å opprettholde et klima for debatt, dialog og meningsutveksling. Flere ledere beskriver også at det er viktig å ha en god informasjonsflyt. Vår tolkning er at dette har vært spesielt viktig nå i corona. Det er mye usikkerhet knyttet til pandemien, både personlig men også på arbeidsplassen da mange er permitterte, eller redde for å bli det. Det kommer frem at jo mer informasjon og jo tydeligere ledere kan være, jo bedre for de ansatte. Dette bidrar til å skape mindre usikkerhet og uro.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Myndighetene har i denne perioden pålagt bedrifter å ha hjemmekontor dersom det har vært mulig. Lederne har også måttet permittere flere ansatte. Informant 2 nevner at mindre personalkostnader har vært helt nødvendig for dem for å overleve i denne perioden. Hjemmekontor har påvirket leders mulighet til å kommunisere som normalt, og lederne har måttet finne alternative måter å gjøre dette på. Flere av lederne har gitt uttrykk for at dette har vært krevende og de sier at mye av kommunikasjonen, spesielt den uformelle, forsvinner. Informant 1 nevner at hun er svært opptatt av å opprettholde gode relasjoner til sine medarbeidere. Den “vanlige og uformelle praten” på kontoret forsvinner.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

Under pandemien har medarbeiderne fått tilsendt enorme mengder med ny informasjon. Lederne har jevnlig sendt ut lange mailer, og det har vært mye for medarbeiderne å sette seg inn i. Lederne tenker nok at jo mer informasjon, desto bedre. Det er viktig med hyppig informasjon/kommunikasjon når endringer skjer, men ledere må være oppmerksomme på at for mye informasjon kan føre til at medarbeidere blir overveldet. En skjult mening kan være at den

store informasjonsmengden medarbeiderne har stått overfor den siste perioden, har skapt forvirring og vanskeligheter. Videre kan en skjult mening være at ledere og ansatte ikke snakker godt nok sammen når det skjer forandringer. Lederne uttrykker også at det har vært vanskelig å opprettholde like god kommunikasjon gjennom digitale plattformer.

Tolkning av funn:

Lederne kommuniserer endring gjennom blant annet dialoger, møter og diskusjoner. Den siste tiden har stort sett all kommunikasjon mellom leder og medarbeider foregått gjennom digitale plattformer. Møter på hjemmekontor blir ofte saksorienterte, og åpner i liten grad for uformell sosial interaksjon. Det er ikke like enkelt å fange opp kroppsholdning digitalt, og derfor må spørsmålene stilles annerledes. Lederne har sett at denne perioden har vært krevende for flere ansatte, og da er det viktig at ledere er der, viser interesse og forståelse. En tolkning er at ledere og medarbeidere ikke snakker godt nok sammen på digitale plattformer når forandringer skjer.

For å holde organisasjonen oppdatert sender ledere ut e-poster, men ledelse for å bygge tillit, relasjoner og tilhørighet krever noe langt mer. Hyppig kommunikasjon i en endringsprosess er nødvendig da ansatte har behov for å vite hva som skal skje. Medarbeidere har stått overfor enorme mengder med ny informasjon, og ledere må være oppmerksomme på at dette kan skape forvirring og vanskeligheter blant ansatte.

4.5 Involvere medarbeidere i endringsprosesser

Forståelse av kategorien: Handler om i hvor stor grad ledere involverer sine ansatte i endringsprosesser. Medbestemmelse er en faktor som bidrar til mening og drivkraft hos den enkelte. Det er ofte de ansatte og ikke ledere som må endre seg for å nå endringsmålene. Kategorien handler også om i hvor stor grad ledere gir medarbeidere mulighet til å utvikle og påvirke endringer. Involvering er viktig for de ansatte og uttrykkes som sterkt motiverende.

Empiri: Se *Vedlegg 7*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan knyttes til flere kategorier som f.eks *kommunisere endring til medarbeidere, møte motstand i endringsprosesser, leders rolle for å bidra til aksept for endring, bygge kultur for endring ...* Det er kjent at involvering av de ansatte er en viktig faktor for å implementere endring i bedrifter, og det finnes kjent teori på dette området. Kategorien kan brukes til å utvikle ny teori som forsker på grad av involvering i forhold til hvor bra endring blir implementert til slutt. Den åpner også for variasjon i analysen, f.eks hvordan motstand fra medarbeidere henger sammen med inkludering av medarbeidere i endringsprosesser. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Når ledere involverer medarbeidere i endringsprosesser, er det ofte lettere å implementere endring. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Lederne er opptatte av å involvere sine ansatte. Dette gjør de gjennom innspillsgrupper, diskusjoner og oppslagstavler der de ansatte kan komme med forslag til endringer og forbedringer.
- Informant 3 mener at man ikke kan inkludere alle i alt, men involverer de ansatte der hun ser det er hensiktsmessig. Hun opplever at det blir enklere å gjennomføre endring når medarbeiderne har vært med på å påvirke.
- Informant 3 nevner at hun til tider sliter med å delegere og inkludere ansatte i beslutninger da hun har lett for å ta beslutninger selv, for å ha kontroll.
- Han var opptatt av at de som var permittert skulle føle seg inkludert. Dette gjorde han ved å sende ut nyhetsbrev og invitere de permitterte på coronavennlig lunsj en gang i måneden der de snakket om situasjonen (I2).
- I endringsprosesser deler hun ofte inn de ansatte i arbeidsgrupper hvor de får innspill fra medarbeiderne. Dette har vært utfordrende å få til i en krisesituasjon fordi beslutningene tas ekstremt fort (I9).

Lederne mener selv de er flinke til å inkludere og involverer de ansatte i endringsprosesser når det er mulig. Dette gjør de gjennom blant annet innspillsgrupper, diskusjoner, arbeidsgrupper etc... Lederne sier selv at det er lettere å gjennomføre endring når de ansatte har vært med på å påvirke. Vår tolkning er at corona-pandemien har gjort det vanskeligere å involvere de ansatte fra hjemmekontor. Dette understreker også lederne i intervjuene.

Videre kan en tolkning være at involvering fører til mer motiverte og trygge ansatte. Dette gagnar både lederne og ansatte, samtidig som det blir enklere å implementere endring i bedriften. Ledere som ønsker å ha kontroll over enhver situasjon kan hemme inkludering av medarbeidere (I1). Vår tolkning er at dersom ansatte får for strenge rammer så påvirker dette motivasjonen negativt, ansatte får mindre rom til å utvikle seg og kan fort føle seg overvåket.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Et forhold som påvirker leders involvering av de ansatte, er myndighetenes påbud om hjemmekontor. Ledere gir uttrykk for at det har gått greit med hjemmekontor, men at de savner fysisk kontakt med sine medarbeidere. Det kan være vanskeligere å inkludere medarbeidere på samme måte gjennom digitale plattformer, da møter her blir mer saksorientert og man mister den uformelle praten. En kan også tro at terskelen for å ytre sine meninger samt spørre om hjelp blir høyere for de ansatte når de sitter på hjemmekontor. Flere ledere uttrykker at pga. coronapandemien har beslutninger blitt tatt veldig raskt, og det har derfor verken vært tid eller mulighet til å inkludere de ansatte i alt. Et annet forhold som påvirker er at i dagens kunnskapssamfunn har mange ansatte like mye, om ikke mer kunnskap enn sine ledere. Dersom ledere ikke inkluderer medarbeidere i endringsprosesser kan dette føre til at ledere går glipp av verdifulle innspill fra de ansatte.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

En skjult mening kan være at ledere ofte tror de vet best selv. De er opptatte av å få frem at de kommuniserer godt, at de involverer og inkluderer, og at de diskuterer med de ansatte før en beslutning tas etc. Men kan det tenkes at ledere ikke involverer medarbeidere nok fordi de ønsker å ha all kontroll selv? Informant 3 nevner at hun har vanskeligheter med å inkludere ansatte i prosesser, da hun har lett for å ta beslutninger selv. Ledere som til enhver tid skal ha kontroll kan

ødelegge for involvering av ansatte. Her blir det viktig å myndiggjøre ansatte slik at de får en følelse av at de er til nytte og får en mulighet til å formidle sin kunnskap på sitt område. I dag er det ikke lenger sjefen som vet og kan mest.

En annen skjult mening kan være at lederne prøver å fremstå som at de involverer ansatte mer enn de egentlig gjør. Flere av lederne sier at de ofte involverer de ansatte i endringsprosesser. Men kan det være slik at lederne hører på og inkluderer sine ansatte, men likevel går for beslutningen de har bestemt på forhånd.

Tolkning av funn:

Ledere involverer sine medarbeidere i endringsprosesser ved å benytte seg av blant annet innspillgrupper og diskusjoner. Lederne er opptatte av å få frem at de involverer og inkluderer sine medarbeidere, men hvor mye får de faktisk være med på å påvirke når det kommer til stykket. Mange ledere sitter nok med en oppfatning av at de selv vet best og at de ønsker å ha kontroll. Får medarbeidere for strenge rammer så kan dette fort påvirke motivasjonen deres negativt, og ansatte får mindre rom for å utvikle seg. Blir ansatte inkludert og hørt av sin leder, kan dette bidra til at ansatte føler at de er til nytte og at de får et eierskap til endringen. Det er viktig at ledere myndiggjør sine ansatte. Endringen vil da bli lettere å implementere.

4.6 Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring

Forståelse av kategorien: Effekten av en endring avhenger av i hvor stor grad ledere lykkes med å skape aksept for endring blant medarbeiderne. For at medarbeiderne skal få en aksept bør ledere blant annet skape en mening, og ha god informasjon og mye dialog rundt endringen. Aksept er det motsatte av motstand, og er en stor bidragsyter for at endring implementeres.

Empiri: Se *Vedlegg 8*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som f.eks *involvering av medarbeiderne i endringsprosesser*, *kommunisere endring til medarbeidere* og *bygge kultur for endring*. Kategorien dukker ofte opp i datasettet. Kategorien tar for seg kjent teori, da aksept for endring og

hvordan ledere kan bidra til dette er skrevet mye om i litteraturen. Den kan også brukes for å utvikle ny teori gjennom å forske spesifikt på hva en leder faktisk gjør for å bidra til aksept for endring hos ansatte. Kategorien åpner også for variasjon i analysen. F.eks koblingen mellom aksept hos de ansatte og det å bygge en kultur for endring, og at aksept skapes når lederne inkluderer de ansatte i en endringsprosess. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Flere av lederne gjør visse grep for å bidra til medarbeidernes aksept for endring. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Han uttrykker at for å bidra til aksept for endring har alle ansatte og ledergruppen vært deltakende i diskusjonene og beslutningene som har blitt tatt. Det viktigste for de ansatte er at de føler at de har blitt hørt (I4).
- Synliggjøre for de ansatte at de har vært representert i endringsprosessen (I4).
- Flere forteller at det viktigste er å inkludere og involvere de ansatte i prosessen.
- Flere beskriver at det er viktig med gode diskusjoner før en endring gjøres.
- Han uttrykker at massekommunikasjon er cluet, muntlig eller skriftlig, helst begge deler (I5).
- Hun gir sine ansatte en god begrunnelse og argumenterer for hvorfor de eventuelle endringene skal gjennomføres (I6).
- Informant 7 beskriver at før en endring skal gjennomføres må ledelsen først få hele organisasjonen med på en virkelighetsoppfatning av hvor de står, og hvor de skal. Hvis ikke de ansatte skjønner hvorfor, hjelper ikke nye mål og strategier.
- Hun uttrykker viktigheten av å gi feedback og tilbakemeldinger hele veien. Gi positiv feedback når de ansatte gjør fremskritt i en endringsprosess, og hele tiden trekke frem det positive slik at medarbeiderne får troen på at endringene fungerer (I8).
- Hun nevner tydelighet for hvorfor en endring skal gjøres og hva som er beslutningsgrunnet. Hun er også opptatt av viktigheten av å være motiverende og støttende. Og sikre de ansatte forutsigbarhet gjennom informasjon (I9).
- Flere beskriver kommunikasjon og informasjon som avgjørende.
- Informant 9 beskriver at under corona har hun spesielt sett viktigheten av å rose de ansatte for den gode jobben de gjør.

Vår tolkning er at inkludering fører til aksept for endring. Flere av lederne har som nevnt fokus på å inkludere medarbeiderne, selv om dette nå foregår for det meste på digitale plattformer. Flere sier at de lar ansatte ta del i diskusjoner og at de får mulighet til å komme med sine synspunkter og meninger. Flere beskriver også kommunikasjon og informasjon som helt avgjørende for å skape aksept for endring blant medarbeiderne.

For å skape aksept for endring er det viktig at de ansatte føler seg trygge og ivaretatt. Hvis de ansatte føler at de går en usikker fremtid i møte, kan dette skape motstand. Det har vært mye usikkerhet rundt corona og hva denne situasjonen innebærer for de forskjellige organisasjonene. Vår tolkning er at mange av lederne har prøvd å minske usikkerhet gjennom å gi hyppig informasjon, være tydelige rundt hvorfor endringer skjer og formidle beslutningsgrunnlaget. En annen tolkning er at tilbakemeldinger, ros og positiv feedback underveis i endringsprosessen bidrar til å øke ansattes aksept for endring. Informant 9 sier at hun har blitt bedre på å gi ros og positive tilbakemeldinger under corona enn hun var før. Hun mener at dette er ekstra nødvendig nå for å få de ansatte til å akseptere endringer.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Et forhold som kan påvirke ledernes mulighet til å bidra til aksept for endring, er den nye digitale hverdagen mange arbeidsplasser nå har. Lederne må nå formidle endringer over teams-møter eller på mail til de ansatte. Flere av lederne sier at dette har vært krevende, da det gjennom teams er vanskelig å vise den støtten og gi den motivasjonen som bidrar til aksept for endring. Det kan ofte være lettere og vise dette i mer uformell prat og handling fysisk på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at noe av denne støtten og motivasjonen "forsvinner" gjennom digitale plattformer. Det er også vanskelig å inkludere de ansatte i samme grad som før.

Gjennom å bare kommunisere digitalt får kanskje ikke lederen formidlet den tryggheten mange ansatte trenger, og ansatte får ikke formidlet hva de mener på samme måte som før. Medarbeidernes mulighet til å ytre sine meninger blir vanskeligere for mange på hjemmekontor, da flere kan ha en frykt for å si sin mening i et teamsmøte med mange deltakere. På bakgrunn av dette er kanskje flere medarbeidere mindre involverte i endringsprosesser, og som igjen kan resultere i mindre aksept for endringene.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

En skjult mening kan være at ledere egentlig ikke har så stort fokus på å bidra til medarbeidernes aksept for endring som de sier, men at de bare gjør forskjellige tiltak for å minimere motstand. Lederne sier at det er viktig å inkludere og involvere de ansatte for å skape aksept, men hvor mye av de ansatte innspill blir tatt med i betraktning? Informant 4 sier at det viktigste er at de ansatte føler at de blir hørt. Men kan det være at ansatte blir invitert inn i diskusjonen, blir “hørt” av sine ledere, men at lederne egentlig aldri hadde tenkt til å bruke disse innspillene i endringsprosessen uansett. Hvis de ansatte tror at de er med på å bestemme, vil dette mest sannsynlig føre til at de får en større aksept for endringen som skjer. Men leders motivasjon er ikke nødvendigvis å skape aksept, men heller å fjerne hindringer (motstand) fra de ansatte.

Tolkning av funn:

Effekten av en endring avhenger i stor grad av om ledere lykkes med å skape aksept for endring blant medarbeiderne. Flere ledere forteller at det viktigste er å inkludere og involvere de ansatte i prosessen. Flere sier også at gode diskusjoner før endringer gjøres er avgjørende. Hvis de ansatte har vært deltakende i diskusjonene og beslutningene som har blitt tatt, bidrar dette til aksept for endring. Det er også viktig med mye kommunikasjon og informasjon ut til de ansatte, og at ledere er motiverende og støttende gjennom hele prosessen. Når endringer skal gjøres bør disse også være godt begrunnet, og beslutningsgrunnlaget må være tydelig. Det er viktig at de ansatte skjønner hvor organisasjonen skal, hvorfor de skal dit og hva som er målet. Informant 8 sier at tilbakemeldinger og positiv feedback når de ansatte gjør fremskritt gjennom prosessen bidrar til aksept. Å rose de ansatte for innsatsen de gjør har vært spesielt viktig under coronapandemien. En alternativ forståelse kan være at ledere egentlig ikke har så stort fokus på å bidra til medarbeidernes aksept for endring som de sier, men at de bare gjør forskjellige tiltak og involverer for å minimere motstand.

4.7 Utøvelse av makt for å gjennomføre endring

Forståelse av kategorien: Handler om hvordan, og i hvor stor grad ledere utøver makt for å gjennomføre endring i en organisasjon. Gjennomføring av endring handler om å få mennesker til å endre sin atferd og måte å handle på. For ledere som ønsker endring, kan dette dreie seg om å

bruke makt for å få de ansatte til å endre til ønsket atferd. Makt defineres ofte i litteraturen som en persons mulighet til å påvirke holdninger og atferd hos andre personer, til tross for motstand. I et hierarki forventes det at den som ligger under innretter seg etter hva den overordnede har bestemt. Men dette skjer ikke alltid, og da kan det oppstå en maktkamp mellom medarbeider og leder.

Empiri: Se *Vedlegg 9*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som f.eks *møte motstand i endringsprosesser, leder som beslutningskaper og leders lederatferd*. Kategorien dukker ofte opp i datasettet. Kategorien tar for seg kjent teori, da makt og maktkamp i organisasjoner er et kjent tema i litteraturen. Kategorien kan også brukes for å utvikle mulig ny teori gjennom å forske på hvordan ledere faktisk utøver makt i endringsprosesser overfor sine medarbeidere. Denne kategorien åpner også for mye variasjon i analysen, som f.eks. å se på sammenhengen mellom utøvelse av makt og hvor mye motstand ledere møter i endring. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Flere av lederne forteller at de har utøvd makt for å gjennomføre endring. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Flere beskriver at som leder har du mye makt. Å være i en posisjon hvor du kan ta beslutninger, er en form for makt. De beskriver at bruker man makten på en negativ måte kan dette få negative konsekvenser, og det du prøver å endre kan mislykkes.
- Flere av lederne beskriver at de har opplevd maktkamper mellom dem selv og medarbeidere i forhold til endringer. Flere sier at det er viktig å løse problemene raskt, og ikke la det vente. Det blir bare verre av å la problemet stå uløst over lengre tid.
- Flere nevner at ansatte har vært misfornøyde med permittering, og hvem som blir permittert. Dette har ført til maktkamp mellom leder og medarbeidere (I2).
- To av lederne sier at de ikke utøver makt for å gjennomføre endring (I4)(I6). En sier at han aldri har opplevd maktkamp (I4).

- Flere forteller at de ikke har behøvd å bruke mye makt under corona for å gjennomføre endring, da ansatte har hatt forståelse for at dette har vært en ekstraordinær periode. Ansatte har gjort store endringer uten å sette spørsmålstegn, og å bruke tvangsmakt har ikke vært nødvendig.
- Han uttrykker at bruker du makt for å gjennomføre endring, blir endringen garantert mislykket (I7).
- Hun uttrykker at noen ganger må du bare skjære igjennom, og bruke makten du har som leder. Har du verdiene på plass, og tenker at den endringen du gjør er den beste for de ansatte totalt sett så er det greit (I8).
- Hun beskriver at det er viktig å være bevisst den makten man har, og at beslutninger er saklig begrunnet. Hun har opplevd maktkamp med medarbeidere, og da prøver hun å finne en løsning sammen. Går ikke dette bestemmer hun (I9).
- Han uttrykker at han bruker makt. Først er han åpen for å diskutere, og skjønner at det er uenigheter, men sier at endringen skal gjennomføres selv om de ansatte ikke ser meningen bak det (I10).
- Han beskriver at maktkamper har oppstått i corona, særlig pga. teamsmøter. Dette fordi at alle sitter på hjemmekontor, og man får ikke avstemt nok i forkant av møtene siden man ikke møtes fysisk på kontoret (I10).

Under Coronapandemien har mange ledere måtte gjøre store endringer og ta beslutninger raskt. Ledere sier at de ikke har behøvd å benytte mye makt, og at det har oppstått få maktkamper mellom ledere og medarbeidere. Dette da ansatte har hatt forståelse for at dette har vært en ekstraordinær situasjon. De fleste ansatte har godtatt store endringer uten å sette spørsmålstegn eller vise motstand. Vår tolkning er likevel at lederne har benyttet noe makt for å gjennomføre endring. Dette har i stor grad handlet om permittering av ansatte. Informant 8 beskriver at hos henne endte en permittering i maktkamp med rettsvesenet involvert.

Vår tolkning er at når en leder bruker makt på en måte som tvinger igjennom endring, kan det bli vanskeligere å implementere endringen. Når de ansatte ikke får være med å påvirke, kan det oppstå misnøye og motstand. De ansatte føler seg kanskje ikke hørt, og blir mer umotivert, utrygge og setter seg mer på bakkbenene. Informant 3 beskriver at mellomledere ikke var fornøyd med en endring som var bestemt av toppledelsen. De begynte å snakke seg imellom og “spre misnøye”. Da måtte hun raskt ut for å sette ned foten, før dette utviklet seg enda mer. Flere ledere sier at når det oppstår

konflikter rundt endring må disse løses raskt. Vår tolkning er at ledere ofte inkluderer ansatte så mye de kan, og er interessert og høre hva de ansatte mener. Men hvis de ikke kommer til enighet må lederne skjære igjennom, og bruke den makten de har som leder for å gjennomføre endring. Informant 8 sier at det handler om å gjøre de endringene som er best for bedriften totalt sett, selv om noen er uenige.

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Mange av endringsprosessene som har blitt gjort har vært pålagt fra myndighetene og utenfor lederne kontroll. Dette vil si at flere av de endringene lederne har brukt makt for å gjennomføre, var endringer de selv kanskje ikke ønsket å gjøre, men var pålagt fra høyere hold. Coronapandemien har også gjort det vanskeligere for ledere å “ta temperaturen” på bedriftene da myndighetene har pålagt hjemmekontor. Det blir mindre prat leder og medarbeider seg i mellom, når det meste av samtalen foregår på felles digitale møter. Informant 10 beskriver at maktkamper har oppstått fordi at man ikke har fått avstemt nok i forkant av teamsmøter. Dette da man ikke møtes fysisk på kontoret og har hatt de mer uformelle samtalen før og etter møter.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

Å gjennomføre endring handler om å få ansatte til å endre seg slik lederne ønsker. For å gjøre dette kan lederne benytte makt. En skjult mening kan være at ledere er redde for ordet makt og hva det innebærer. Informant 4 sier at makt ofte blir sett på som noe negativt, men hvis du er i en lederrolle så er du i en posisjon til å utøve makt. Det virker som at mange ser på makt som et negativt ladet ord, og skjønner ikke at makt i bunn og grunn handler om at ledere er i en posisjon hvor de er beslutningstakere, og derfor har makt. Flere ledere sier blant annet at de aldri har benyttet seg av makt for å gjennomføre endring, eller aldri vært i en maktkamp. Dette har vi vanskelig for å tro da disse lederne begge har vært i lederposisjoner i flere tiår. Informant 5 sier blant annet at han helst ikke bruker ordene makt og maktkamp, men heller sier at han “bruker rollen” og at han har opplevd uenigheter og diskusjoner. Det virker som at det er skummelt å si at man som leder bruker makt. Informant 8 sier at makt assosieres med at det er litt umenneskelig. Men sannheten er jo at medarbeidere følger ledere fordi at lederne har makt over dem, og derfor bør jo ledere forholde seg til makt og hva dette innebærer. Den skjulte meningen er derfor at ledere bruker mer makt enn de tror og tør å innrømme.

Tolkning av funn:

Flere av lederne beskriver at som leder så følger det med mye makt, og at flere benytter seg av denne makten for å gjennomføre endring. Lederne sier likevel at de ikke har behov å utøve mye makt under coronapandemien, da de ansatte har hatt forståelse for at dette har vært en ekstraordinær situasjon. Til tross for at det har vært lite maktbruk, har det blitt brukt i en viss grad og det har oppstått noen maktkamper med medarbeidere i forbindelse med endringer. Dette har i hovedsak handlet om misnøye rundt permittering. Det har også vært et problem at lederne ikke har fått avstemt nok i forkant av teamsmøter, og det har derfor oppstått maktkamper. Hvis ledere og ansatte ikke kommer til enighet, sier lederne at man må bruke den makten man har som leder og skjære igjennom. En tolkning er at når ledere benytter makt, kan det bli vanskeligere å implementere endringen. En tolkning er også at ledere bruker mer makt enn de tror og tørr å innrømme. Flere ledere skjønner ikke at makt i bunn og grunn handler om at ledere er i en posisjon hvor de er beslutningstakere, og derfor har makt. Det kommer også frem at det er viktig å være bevisst den makten man har og at alle beslutninger er saklig begrunnet.

4.8 Møte motstand i endringsprosesser

Forståelse av kategorien: Handler om hvordan ledere kan stå i og håndtere motstand fra medarbeidere i endringsprosesser. Kategorien handler også om interessekonflikt mellom leder og medarbeider. Ledere er ofte opptatt av effektiv implementering av en endring, mens medarbeidere ønsker å se en personlig mening med endringen.

Empiri: Se *Vedlegg 10*.

Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?

Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som f.eks. *leders lederatferd, inkludering av medarbeidere, kommunisere endring til medarbeidere ...* Kategorien dukker ofte opp i datasettet. Da motstand er et relevant tema innenfor endringsledelse, finnes det kjent teori for å analysere kategorien. Men det finnes i mindre grad modeller, og praktiske råd for hvordan leder bør stå i og håndtere motstand. Kategorien kan brukes til å utvikle ny teori som sier mer om hvordan ledere skal stå i og håndtere motstand. Kategorien åpner for variasjon i analysen, ikke

minst fordi det er spenn i hvordan ledere takler og møter motstand. F.eks: Om de overkjører medarbeidere når de møter motstand vs tar det til seg og bruker motstand til noe positivt. Kategorien er relevant.

Analyseprinsipp 2: fortolkninger

Flere av lederne har møtt noe motstand fra medarbeidere i endringsprosesser. Under illustreres eksempler på tolkning og refleksjon i etterkant av intervjuene vi hadde med lederne:

- Hun opplever det som krevende at både ansatte og mellomledere til tider ikke tar beskjeder om endringer på alvor (I1).
- Hun håndterer motstand med å snakke med de medarbeiderne det gjelder (I3).
- Han opplever at ansatte som har jobbet på arbeidsplassen over mange år skaper konflikt når faste arbeidstider blir endret (I2).
- De beskriver at god kommunikasjon er nøkkelen til å minske motstand mot endring.
- Flere forteller at de har møtt mindre motstand fra de ansatte i forhold til endringer, på grunn av at coronapandemien har vært en ekstraordinær situasjon.
- Han forbereder nye ansatte i rekrutteringsperioden på at de er en bedrift med mye endring for å redusere møte med motstand (I7).
- Flere forteller at ansatte viser motstand fordi at de føler seg urettferdig behandlet i forhold til permittering.
- Hun har opplevd uenigheter, men er tydelig på at hun er den som bestemmer til slutt (I8).
- Hun beskriver at det er viktig å hjelpe usikre ansatt med å se endringer i et større perspektiv (I3).

Sjekker vi mot fortolkninger av leders møte med motstand mener vi at lederne bruker kommunikasjon som et middel for å redusere motstand. Det går igjen at lederne snakker med sine ansatte når motstand oppstår. Flere ledere nevner at ansatte har følt seg urettferdig behandlet. En tolkning kan da være at motstand henger sammen med urettferdighet. Selv om en løsning er god for organisasjonen, kan dette medføre at enkelte grupper eller individer får det dårligere. På tross av at flertallet får det bedre, kan enkeltansatte altså reagere med motstand mot endringer som påvirker dem negativt. Videre kan en tolkning være at lederne bruker tid på å kommunisere med sine ansatte, men at de ansatte ikke blir hørt da leder uansett tar den endelige beslutningen (I8).

En tolkning kan også være at motstand til endring stammer fra usikkerhet blant de ansatte. Usikkerhet for hva endringene vil innebære, og usikkerhet for fremtiden. Ansatte vil også alltid ha ulike syn på dagens situasjon og hva som er gode og dårlige løsninger for fremtiden, og dette må ledere være klar over. Noen ganger kan det være en utfordring at ansatte ikke ser nødvendigheten med endringer, og derfor blir motvillige. En tolkning er at når ansatte ikke ser behovet for endring, kan de sette seg på bakbeina (I1).

Analyseprinsipp 3: sjekke mot kontekstuelle forhold

Mange av endringsprosessene har vært utenfor ledernes handlingsrom da endringene har blitt pålagt fra myndighetene. Noen ledere har opplevd noe motstand mot endring fra ansatte, mens andre sier de har opplevd lite motstand da ansatte har hatt forståelse for at Covid-19 har vært en ekstraordinær situasjon.

Et annet forhold som kan påvirke leders møte med motstand mot endringer kan være fremvekst av kunnskapsøkonomi i dagens samfunn. Kunnskapen til de ansatte øker stadig, og ledere vet ikke alltid best hvordan organisasjonen bør utvikles. Til tider vet de ansatte mer og bedre enn lederen selv. Når ledere møter motstand bør de lytte til innvendinger eller protester under gjennomføring av endring. Lederne i våre intervjuer nevner bare motstand med negativt fortegn. Det går igjen at motstand må slås ned på raskt. Denne holdningen kan føre til at viktige diskusjoner ikke blir tatt, og nyttig informasjon og innspill går tapt. Det er viktig å håndtere motstand istedenfor å forsøke og fjerne den. Ledere bør innføre en kultur på arbeidsplassen som oppmuntrer de ansatte til å si ifra dersom de er uenige eller mener noe er feil.

Analyseprinsipp 4: dekonstruksjon og pluralisme

En skjult mening kan være at ledere ikke lytter og tar motstanden fra de ansatte på alvor, men at de heller ønsker å fjerne motstand for at endringer skal bli gjennomført. Leders møte med motstand handler om å lytte og finne ut *hvorfor* ansatte protesterer, og ikke bare se på det som en sorgreaksjon som går over. Det fremkommer i intervjuene at lederne er opptatte av å vise at de tar motstand fra ansatte på alvor, men lite fokus på *hvorfor* ansatte motarbeider endringer.

En alternativ måte for ledere å se på endring er å i større grad ønske motstand på arbeidsplassen velkommen. God ledelse handler ikke om i hvor liten grad konflikter og motstand oppstår på

arbeidsplassen, men heller hvordan disse håndteres. Informant 4 nevner generelt lite motstand fra ansatte både før og under pandemien. Dette kan bety at medarbeiderne i liten grad er engasjert og har lite interesse for å endre til noe som eventuelt kan være bedre. En annen alternativ forståelse kan være at for dominerende ledere kan hindre medarbeidere i å vise motstand. Informant 7 beskriver at han er en dominerende leder og opplever at han ikke får de tilbakemeldingene han kanskje burde fått. Lederne snakker nesten utelukkende om motstand som noe negativt og fokuset er mer på å fjerne all motstand. Motstand kan være en viktig bidragsyter til diskusjoner som ofte er nødvendig for å skape konstruktive løsninger i en vanskelig situasjon.

Tolkning av funn:

Lederne møter noe motstand i endringsprosessene, men forteller at det ikke har vært mye av det da ansatte har hatt forståelse for at coronapandemien har vært en ekstraordinær situasjon. Motstanden har i hovedsak handlet om ansatte som ikke er fornøyd med permittering, men har også handlet om ansatte som er misfornøyd med nye arbeidstider eller bedriftens håndtering av smittevern. Det kommer frem at god kommunikasjon er nøkkelen til å både minske og håndtere motstand mot endring. Når motstand oppstår sier lederne at dette må diskuteres og at ansatte må få mulighet til å komme med sine argumenter. Spørsmålet er om lederne hører på hva de ansatte mener, da lederne uansett tar den endelige beslutningen. Flere ansatte har følt seg urettferdig behandlet og vist motstand. En tolkning er at motstand og urettferdighet henger sammen. Selv om endringer som gjøres er til det beste for bedriften samlet sett, kan enkeltansatte som “får det dårligere” reagere med motstand. En annen tolkning er at ansatte kan vise motstand når det oppstår usikkerhet. Usikkerhet for hva endringer innebærer og for fremtiden. Her kommer viktigheten av kommunikasjon fra ledernes side inn i bildet igjen. Lederne snakker om motstand som noe negativt. Denne holdningen kan føre til at viktig informasjon og innspill går tapt. De som motsetter seg endring, kan ha bedre kunnskap, og det kan være grunn til å høre på motstandernes argumenter. En tolkning er at motstand bør håndteres, i stedet for å fjernes. Motstand kan trekkes frem som et bidrag til å skape nye diskusjoner der ansatte tør å si ifra dersom de er uenige.

Med utgangspunkt i tolkningene som er gjort av de 8 kategoriene gjennom *refleksiv metode*, har vi utarbeidet 8 påstander. Disse 8 påstandene ønsker vi å svare på, gjennom å sette empiri og teori opp mot hverandre. Påstandene vil diskuteres og besvares i neste delkapittel *5.0 Diskusjon*.

Påstandene er som følger:

- *P1: Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse.*
- *P2: Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring.*
- *P3: Ledere må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar.*
- *P4: Ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte.*
- *P5: Ledere må involvere sine ansatte for å lettere implementere endring.*
- *P6: Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte.*
- *P7: Ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer.*
- *P8: Ledere må la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.*

5.0 Diskusjon

5.1 - P1: Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse.

Psykologen Ulric Neisser (1994) mener at selvinnsikt er viktig. I artikkelen «Some Bosses Live in a Fool's Paradise» i Harvard Business Review kommer det frem at en vanlig årsak til at ledere feiler er fordi de mangler selvinnsikt (Sutton, 2010). Vi stilte våre informanter spørsmål om hvordan de anser sin egen lederatferd. Ledere har en tendens til å «male» et flottere bilde av seg selv. Vi ba lederne derfor også å reflektere rundt sine svakheter, og vi spurte dem om hvordan de selv tror ansatte anser dem som ledere. Det går igjen at lederne beskriver seg selv som støttende,

lyttende, inkluderende og at de gir ansatte rom for å feile. Informant 2 og 3 påpeker at alle kan gjøre feil, men at det er viktig at de ansatte lærer av feilene som blir gjort. Videre legger flere av lederne vekt på at det er viktig å ikke være for styrende og at man heller må myndiggjøre de ansatte. Samtidig sier en av de samme lederne (Informant 2) at han er detaljstyrt, og at de ansatte kan oppfatte han som egenrådig. Informant 3 omtaler seg selv som støttende. Videre inn i intervjuet kommer det frem at hun sliter med å vise medfølelse dersom en ansatt er mye syk. Dette fordi hun nesten aldri er syk selv. En tolkning vi kom frem til i det refleksive metodekapittelet er at det ofte er et gap mellom hva ledere sier og hva de faktisk gjør i praksis. Dette støttes av ledelsesforsker Simon Elvnäs (2017) som utførte et forskningsprosjekt der han observerte 500 ledere. Lederne sa i forkant av observasjonene at de bruker rundt 40% av sin tid på sine medarbeidere. Etter forskningsprosjektet kom det frem at de kun bruker 2-3% av sin tid på sine medarbeidere. Resultatet av forskningsprosjektet til Elvnäs er et typisk eksempel på manglende selvinnsikt hos ledere.

Informant 9 reflekterte rundt sine svakheter ved egen lederstil. Hun kom frem til at hun har veldig god kompetanse innen utdanningssektoren noe som kan gjøre det vanskelig for hennes ansatte å komme med forslag fordi de tror hun vet alt. I lys av informant 9, kan det se ut til at hun skylder på sin gode kompetanse, og at dette er grunnen til at hennes ansatte ikke tør å komme med tilbakemeldinger. Dersom dette er tilfellet, kan vi trekke paralleller til Sutton (2010) som hevder at ledere har en tendens til å overvurdere seg selv, og at ledere er nokså “isolert fra virkeligheten”. Informant 9 sier videre «Jeg tror ikke de ansatte er i tvil om hva jeg vil». Det kan tenkes at lederen selv med sin “gode kompetanse” tror hun vet det meste, og at ansatte derfor ikke tør å komme med tilbakemeldinger i frykt for at disse blir slått ned på. Hvis ansatte frykter sin sjef, kan dette føre til at ansatte lar være å ta opp ubehagelige samtaler. Dette kan føre til at lederen ikke får høre den virkelige sannheten noe som skaper ledermessige isolasjoner fra “den virkelige” verden (Sutton, 2010).

Ledere med manglende selvinnsikt tyr ofte til maktmisbruk, og har lettere for å nedvurdere potensialet til andre mennesker (Fast mfl. 2009, Hansen 2012, Lammers mfl. 2008). Informant 4 sier “*mange ledere skulle ikke vært ledere i mine øyne*”. Han sier videre at når lederskap går ut på å tyne mest mulig ut av de ansatte så er det noe feil. Det kan hende at ledere ofte ikke tør å ta fatt

i vanskelige situasjoner, og i visse situasjoner kan det hende at det er lederen selv som er problemet. Karp (2019) snakker om personlige barrierer som mangel på selvinnsikt. Videre mener Karp (2019) at for å kunne lede godt må en kunne begrense personlige barrierer gjennom å for eksempel jobbe med egen selvinnsikt. Dette kan relateres opp mot informant 3. I starten av hennes lederkarriere fikk hun høre at hun var dominerende overfor sine medarbeidere. Dette tok hun tak i, og hun har bearbeidet dette ved å jobbe med egen selvutvikling. Hun sier selv at *“en barriere for god ledelse er at man ikke er villig til å jobbe med seg selv”*. Med dette kan vi trekke paralleller til Karp (2019) som mener at en leder må kunne begrense personlige barrierer for å lede godt.

Delkonklusjon: Både undersøkelsen og litteraturen viser manglende selvinnsikt hos ledere. Litteraturen viser at en vanlig årsak til at ledere feiler er på grunn av manglende selvinnsikt. En årsak til manglende selvinnsikt kan være at ledere ofte overvurderer seg selv og fordi ledere er nokså *“isolert fra virkeligheten”*. Undersøkelsen viser at ledere med selvinnsikt kan begrense personlige barrierer ved å jobbe med egen selvutvikling, og dette støttes av litteraturen. Både litteraturen og undersøkelsen viser at ledere må ha en grad av selvinnsikt for å minimere personlige barrierer for god ledelse.

5.2 - P2: Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring.

Dehlin (2014) mener at de fleste beslutninger som tas i organisasjoner blir tatt gjennom kollektive, intuitive og spontane prosesser gjort i en samhandling mellom leder og medarbeidere. Flere av informantene beskriver at de inkluderer de ansatte, og er interessert i å høre hva de har å si før en beslutning tas. Informant 4 sier blant annet at han liker å diskutere og komme frem til en konsensus før han tar en beslutning. Informant 8 sier det samme. Men både informant 4 og 8 er klare på at hvis det ikke blir enighet er det de som bestemmer. Informant 9 sier at selv om hun lytter til hva medarbeiderne sier, er det til syvende og sist hun som tar de endelige beslutningene. Selv om lederne forhører seg og inkluderer sine ansatte, er de veldig opptatt av at beslutninger er deres lederansvar, og at de er de endelige beslutningstakerne. En tolkning vi kom frem til i refleksiv metode er at selv om ledere er klare på at de inkluderer de ansatte i beslutninger som tas, tror de ofte at de tar sluttbeslutningen alene. Men disse beslutningene skjer ofte i en mer kollektiv form

(Dehlin, 2014), da de ofte er påvirket av tidligere møter, diskusjoner og samtaler med medarbeidere i større grad enn informantene kanskje er klar over. I følge Karp (2014) tar ledere få og tilfeldige beslutninger alene. Ledere må være mer bevisst på denne kollektive samhandlingen, og anerkjenne at de ansatte tar en større del i beslutningene som tas. Hvis de ansatte føler seg verdsatt for sine innspill, vil dette igjen fører til at endringer implementeres lettere. Dette støttes av Dr. Paul White og Daniel White som sier at hvis ansatte som føler seg verdsatt for sine bidrag, vil endringsprosessen være lettere å gjennomføre (White og White; Fevang, 2016).

Hva som blir vedtatt når en beslutning skal tas, avhenger også av hvem som deltar i prosessen (Jacobsen, 2012). Dette underbygger at å inkludere ansatte i beslutningsprosesser har en innvirkning på beslutningsresultatet, både positiv og negativ. Informant 5 sier at de har gjort flere store endringer i det siste (nytt dataanalyse-program og revisjonsverktøy) som har inkludert flere avdelinger i organisasjonen. For å gjennomføre disse endringene har de opprettet flere prosjektgrupper, hvor alle avdelingene har med en representant som er aktiv gjennom hele prosessen. På denne måten har hver avdeling en representant som kan viderebringe innspill og ideer fra resten av avdelingen inn i prosjektet. Informant 5 mener at dette er en fin måte for å ikke gå glipp av nyttig info i beslutningsprosessen, og en suksessfaktor for endring. Informant 7 sier at det er viktig å ha en god dialog med de tillitsvalgte når beslutninger skal tas. Disse er mange ansattes talerør, og å snakke med de tillitsvalgte er en fin måte for han som leder å få et inntrykk av temperaturen i organisasjonen. Han sier at bedriften har vært igjennom flere store fusjoner med andre selskaper, og hadde ikke de tillitsvalgte vært inkludert i disse beslutningsprosessene hadde ikke dette fungert. Ingen av informantene beskriver at de har hatt noen særlig negative opplevelser ved å inkludere de ansatte i beslutninger, utover at mye inkludering kan resultere i mange som mener mye forskjellig. Og at det derfor noen ganger kan være vanskelig å komme frem til en beslutning alle støtter. Forskjellige personer har ulike interesser, ulik forståelse av problemer og hvordan disse bør løses (Jacobsen, 2012), og hvem som deltar i beslutningsprosessen er derfor avgjørende for beslutningsresultatet.

God ledelse handler om reell involvering og å lytte til de ansatte før beslutninger gjøres i følge Farbrot (2018). Men informant 3 sier at som leder er det viktig å ikke involvere de ansatte så mye at man ikke klarer å ta en egen beslutning. Hun sier at: *“Noen ganger så får man ikke tatt en*

beslutning fordi alle skal mene noe, og da er det er viktig å ha evnen til å kjøre igjennom og ta en endelig avgjørelse”. Dette kan relateres opp mot informant 5, som fremhever at han har problemer med å ta en endelig beslutning. Før han tar en beslutning så vil han forhøre seg grundig med de ansatte om hva de mener. Han kan til tider la følelsene påvirke beslutningene som tas ved at han er redd for å bli upopulær blant sine ansatte. Han er veldig lyttende, men av og til litt for lyttende. Han sier at dette kan medføre at han av og til kan virke litt utydelig, slik at de ansatte til slutt kan etterspørre en endelig beslutning. En utydelig lederstil er ofte godt ment, men ansatte kan lure på hva lederen egentlig vil og dette kan skape frustrasjon (Osnes, 2017). Det er derfor viktig å inkludere de ansatte, men også være tydelig på hva som er den endelige beslutningen.

Delkonklusjon: Flere av informantene beskriver at de inkluderer de ansatte, og er interessert i å høre hva de ansatte har å si før en beslutning tas. Undersøkelsen viser likevel at lederne er opptatte av at det er de som til syvende og sist er den endelige beslutningstakeren. Men disse beslutningene skjer ofte i en mer kollektiv form en ledere er klar over ifølge litteraturen. Beslutningene er ofte påvirket av tidligere møter, diskusjoner og samtaler med medarbeidere, og avhenger av hvem som deltar i prosessen. Er ledere bevisste på dette og verdsetter de ansatte for deres innsats og innspill, vil dette resultere i at endring implementeres lettere. Både litteraturen og undersøkelsen viser derfor at ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring.

5.3 - P3: Ledere må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar.

Bruno og Kerber (2010) mener at en organisasjonskultur skal gjøre bedriften endringsklar slik at de ansatte forstår og aksepterer nødvendigheten ved organisasjonsendringen. Informant 9 sier «*Vi er en endringsvillig organisasjon, men med et personale som trenger gode begrunnelser for hvorfor vi må endre oss. Pandemien har vist oss at vi kan snu oss fort*». Hun hevder at de har en god kultur for endring i organisasjonen, men at en forutsetning for dette er at de ansatte forstår hvorfor de skal endre seg. Hun sier at endringer de har gått igjennom den siste tiden har blitt tatt godt imot fra de ansatte, og at pandemien har vist dem at de kan endre seg raskt. Med dette kan vi

trekke paralleller til Klein (1996) som mener at for å klargjøre en organisasjon for endring er det viktig å formidle informasjon om hva som skal skje og hvorfor. Informant 6 sier at kulturen for endring er markant høyere hos ansatte på toppnivå sammenlignet med hos de ansatte lenger ned i organisasjonen. Hun mener at ansatte på toppnivå og ansatte lenger ned i hierarkiet møter endringer på forskjellige måter, da de ofte har forskjellig motivasjon for å gjennomføre endringene. I motsetning til informant 6, mener informant 7 at ledere har et særskilt ansvar for å skape en felles oppfatning i hele organisasjonen. Ikke det øverste laget, men hele organisasjonen må med ifølge informant 7. En tolkning vi kom frem til i det refleksive metodekapittelet er at dersom en leder opplever at endringsvilligheten er lavere lenger ned i organisasjonen, bør lederen bruke mer tid på å skape mening og aksept for endring.

Organisasjonskulturen reflekterer leders "personlighet". I en endringssituasjon så utfordrer "det nye" det gamle. Ledere påvirker kulturen hele tiden, enten de vet det eller ikke (Hennestad, 2015). Informant 10 ser på endringskulturen i organisasjonen som litt stiv, men han sier at den har blitt bedre etter at de har ansatt yngre mennesker. Han mener at unge mennesker er lettere å endre sammenlignet med de eldre ansatte som har vært i bedriften lenger. Etter intervjuet med informant 6 og 10 så har vi blitt oppmerksomme på at lederne har lite selvinnsikt når det kommer til hvorfor endringskulturen ikke er like god som den burde. Informant 6 skylder på at endringsviljen er lavere hos ansatte lenger ned i organisasjonen, mens informant 10 skylder på eldre ansatte som har vært ansatt lenge i virksomheten. Dette kan være faktorer som påvirker kulturen, men her virker det som om lederne ikke er klar over at de selv er kulturpåvirkere og kulturbærere (Karp, 2018). Klager ledere på at endringskulturen er dårlig, kan det være lederen selv som er problemet. Informant 6 og 10 fokuserer lite på hva de selv gjør for å bedre kulturen for endring. Ønsker de å påvirke kulturen til det bedre må de først gå frem som gode rollemodeller og vise ønsket atferd gjennom egne handlinger (Schein, 1992, Karp, 2018).

Informant 7 jobber i en organisasjon som går igjennom ekstremt mye endringer, og han fremhever derfor viktigheten av å ha ansatte som takler endring. *"Når vi rekrutterer nye mennesker, så sier vi på intervjuet at hos oss må de forberede seg på mange endringer. Vi forbereder dem på dette slik at når ansatte kommer for å jobbe hos oss er de motiverte for å komme til et sted hvor det skjer mye endringer"*. Informant 7 sier at dette bidrar til den gode endringskulturen i organisasjonen og

en av grunnene til at de generelt har små utfordringer med endringer. Dette støttes av Schein (1992) som mener at man kan påvirke kulturen gjennom å definere kriterier for rekruttering og utvelgelse. Selv om man forbereder ansatte på dette, vil endringer likevel kunne medføre at ansatte føler på stress i så stor grad at det gir utslag i sinne, usikkerhet og frustrasjon (Yukl, 2006). Dette underbygges av informant 6 som beskriver at universitetet hadde jobbet med å endre seg til å bli mer digitale i en lengre periode før pandemien inntraff. Hun beskriver at ledelsen ønsket å gjennomføre flere digitale undervisninger, men at flere lærere vegret seg for disse nye endringene. Informant 6 utdyper at når pandemien inntraff måtte all undervisning flyttes over på digitale plattformer, og dette førte til at lærerne som vegret seg for disse endringen måtte gjennomføre dette likevel. Mange forelesere ble frustrerte og syntes dette var stressende og vanskelig å håndtere, på tross av at ledelsen hadde forsøkt å forberede ansatte på dette.

Delkonklusjon: For å klargjøre en organisasjon for endring, må ledere skape en forståelse slik at de ansatte forstår hvorfor de må endre seg, noe som støttes av både undersøkelsen og litteraturen. Undersøkelsen viser at ledere ofte skylder på de ansatte når endringskulturen er dårlig. Litteraturen viser at dersom endringskulturen ikke er god nok, kan det være lederen selv som er problemet. Ledere er kulturbærere og kulturpåvirkede, og undersøkelsen viser at ledere i større grad bør innse dette for å bedre kulturen for endring. Litteraturen viser at ledere kan påvirke og forsterke til ønsket kultur gjennom å gå frem som gode rollemodeller. Både undersøkelsen og litteraturen viser at ledere må være klar over at de selv er kulturbærere for å gjøre organisasjonen endringsklar.

5.4 - P4: Ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte.

I dagens Coronasituasjon bruker informantene for det meste teams, e-post og andre digitale plattformer når de skal kommunisere og informere om endring. Alle lederne har mistet fysisk kontakt med noen, eller alle medarbeiderne under pandemien. Når kommunikasjonen foregår på digitale plattformer er regelmessig kommunikasjon viktig (Schei, Sverdrup og Olsen, 2019). Dette støttes av Cummings og Dennis (2018) som sier at uregelmessig kommunikasjon svekker tilliten mellom leder og ansatte i virtuell samhandling. Selv om informantene sier at de har mye kommunikasjon med de ansatte, går det igjen at flere føler at de mister noe av kommunikasjonen

gjennom digitale plattformer. Informant 10 sier at noe kommunikasjon forsvinner når alle sitter på hjemmekontor. Flere av informantene beskriver spesielt at mye av den uformelle kommunikasjonen forsvinner. Den uformelle praten i gangen, ved kaffemaskinen og i lunsjen uteblir. Den uformelle praten kan gi ledere nye ideer og inspirasjon, men ikke minst bidra til verdifull kontakt og relasjoner med de ansatte, som igjen bidrar til psykologisk trygghet ifølge Farbrot (2018). Informant 1 sier at hun er svært opptatte av å opprettholde gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette blir mye vanskeligere å gjøre når de kun kommuniserer digitalt.

Digitale møter blir også ofte saksorienterte, og åpner i liten grad for uformell sosial interaksjon (Schei, Sverdrup og Olsen, 2019). Fysiske sosiale arenaer er nå borte. Informantene 10 sier at han har prøvd å fylle dette tomrommet gjennom å arrangere sosiale sammenkomster digitalt. Han har arrangert digital fredagspils på avdelingen for å bidra til sosial interaksjon og kommunikasjon mellom medarbeiderne. Dette støttes av Moore mfl. (1999) som sier at gjennom å lage virtuelle sosiale møteplasser skapes det samhold. Selv litt sosial småprat før et møte starter forbereder relasjoner mellom ansatte på hjemmekontor (Moore mfl, 1999). Flere av informantene nevner at de benytter seg av nyhetsbrev hyppigere nå enn tidligere. Her informerer lederne om situasjonen i organisasjonen og prøver å komme med oppløftende ord til de ansatte. Noe annet som også kan fremme psykologisk trygghet er at ledere spør de ansatte om tilbakemelding på hvordan de kommuniserer. På denne måten føler ansatte at leder spiller på lag med dem (Edmondson, 2018 og Farbrot 2018). Dette kan relateres opp mot informant 4 som beskriver at han er opptatt av å få tilbakemeldinger på sin ledelse fra de ansatte, blant annet på måten han kommuniserer. Informant 3 nevner at hun etterspurte tilbakemeldinger fra de ansatte, og fikk kommentarer på at hun kunne være for dominerende. Hun var ikke klar over dette selv, men det at hun fikk tilbakemelding på dette gjorde at hun fikk mulighet til å jobbe med egen selvutvikling og forbedre seg. Hvis ansatte føler at de kan ytre sine meninger, trives de bedre, er mer engasjerte og motiverte ifølge Svendsen (2018).

Det er enighet blant informantene om at mye kommunikasjon og informasjon i en endringssituasjon er viktig, og spesielt nå under coronapandemien. Informant 9 sier at en god informasjonsflyt er essensielt og jo mer informasjon, jo bedre. Forskere er litt uenige om hvor mye informasjon som er best i en endringssituasjon. Jacobsen (2012) mener at overkommunikasjon er

den beste løsningen. Clampitt mfl. (2000) beskriver at en ulempe med for mye informasjon er at dette kan skape forvirring og at ansatte føler seg overveldet (Clampitt mfl. 2000). Informant 2 er klar på at når han gjør den minste endring så sender han mail om dette til absolutt alle. Han har allmøter og avdelingsmøter, generelt mange møter og mye informasjon. Effektiviteten av informasjonen kan bli lavere når det blir for mye, og ansatte klarer kanskje ikke å ta til seg all informasjonen som kommer (Clampitt mfl. 2000). Her gjelder det å finne den hårfine balanse mellom mye, men ikke for mye informasjon. Dette er noe lederne i dette forskningsprosjektet bør være oppmerksom på da for stor informasjonsspredning kan bidra til usikkerhet blant de ansatte.

Den meste effektive kommunikasjonsstrategien i en endringssituasjon er ifølge Clampitt mfl (2000) den som kalles *utforskning*. Her sender lederne ut en middels stor informasjonsmengde, og det legges vekt på toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider (Clampitt mfl., 2000). Det går igjen at flere av informantene er veldig opptatt av å la de ansatte si hva de mener, og legger til rette slik at de ansatte kan kommunisere sine synspunkter. Informant 2 sier blant annet at han oppfordrer de ansatte til å komme til han personlig for å si sin mening om endringer. På denne måten har han kommunisert til sine ansatte at han ønsker å vite om eventuelle feil og mangler, og at det er trygt å komme med innspill. Hvis de ansatte ønsker å være anonyme forteller han at de har muligheten til å legge et brev i hans hylle. Her har han etablert et fora hvor tilbakemeldinger kan komme inn, og hvor de videre blir tatt opp til diskusjon. Å ha et klima og en kultur som fremmer at ansatte kan uttrykke seg fritt skaper psykologisk trygghet (Edmondson, 2018).

Kommunikasjon er svært viktig når ledere skal lede organisasjoner gjennom endring (Farbrot, 2018). Men ledere og ansatte snakker ofte ikke godt nok sammen når endringer skal gjennomføres i følge Karp (2014). Da flere av informantene sier at det kan være vanskeligere å kommunisere gjennom digitale plattformer, kan vi anta at kommunikasjonen rundt endring har blitt enda vanskeligere under pandemien. Det er også vanskeligere for ansatte å ytre sine meninger digitalt i følge Gilson mfl. (2015). Ansatte får heller ikke alltid samme mulighet som før til å ytre seg. Informant 10 sier at han før corona snakket han med sine mellomledere i forkant av møter. Dette gjør de ikke lenger da alle ledere og medarbeidere går rett inn i fellesmøtene på teams. Hjemmekontor har derfor resultert i at de mister noe kommunikasjon og misforståelser har

oppstått. At ansatte ikke får ytret seg som før gjør at de i følge Edmonson (2018) kan miste noe av den psykologiske tryggheten.

Delkonklusjon: Å skape et klima som fremmer at ansatte kan uttrykke seg fritt når endringer skal gjennomføres, skaper psykologisk trygghet ifølge litteraturen. Undersøkelsen viser at i dagens coronasituasjon forsvinner noe av kommunikasjonen gjennom digitale plattformer, og ansatte får heller ikke alltid samme mulighet som før til å ytre sine meninger. Spesielt mye av den uformelle kommunikasjonen forsvinner, som bidrar til verdifull kontakt og relasjoner mellom ledere og ansatte. Dette kan påvirke den psykologiske tryggheten negativt ifølge litteraturen. Å skape virtuelle sosiale møteplasser kan hjelpe på dette. Regelmessig toveiskommunikasjon er også viktig gjennom digitale plattformer. Både litteraturen og undersøkelsen viser derfor at ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte.

5.5 - P5: Ledere må involvere sine ansatte for å lettere implementere endring.

Våre funn viser at lederne er opptatte av å involvere sine medarbeidere når endringer skal gjennomføres. Lederne inkluderer sine ansatte gjennom innspillsgrupper og arbeidsgrupper, men den siste tiden har nesten all kommunikasjon foregått gjennom digitale plattformer. De uttrykker at det har vært krevende å opprettholde like god involvering i den siste perioden da de ikke har hatt mulighet til å se sine medarbeidere fysisk.

For at en endring skal bli en suksess burde flest mulig ansatte involveres i prosessen (Kotter, 2014). Informant 10 snakker om at organisasjonen skal utarbeide en ny webside. Når endringer skjer i organisasjonen så setter han i gang prosesser der ansatte kan bidra med sin kunnskap. Videre sier informant 3 at hun opplever at endringer blir lettere å implementere når ansatte selv har vært med på å påvirke. Med dette kan vi trekke paralleller til Harrington og Kendall (2007) som mener at involvering skaper tilhørighet og tilknytning, og at involvering er nødvendig for å skape aksept for endring blant de ansatte (Kongsvik, 2006). Informant 3 ser at involvering av de ansatte i endringsprosesser har en effekt, men det kommer også frem at hun til tider synes dette kan være krevende. Til tider synes hun det er vanskelig å delegere ansvar til sine ansatte da hun har lett for å gjøre arbeidsoppgavene selv fordi hun liker å ha kontroll. En studie viser at ledere som gir ansatte myndighet til å selv bestemme hvordan arbeidsoppgaver skal løses, får ansatte til å prestere bedre

(Amundsen og Martinsen; Farbrot, 2017). Ledere som lykkes med dette vil gjøre organisasjonen mer konkurransedyktig og mer egnet til å nå sine mål (Martinsen; Farbrot, 2017). Hvis Informant 3 alltid skal komme med svaret, vil dette sette en stopper for ansattes faglige og personlige utvikling, og lederen mister fordeler av ansattes ferdigheter.

Informant 1 nevner hun involverer sine ansatte når endringer skal skje, og når hun gjør dette er hun opptatt av å la medarbeiderne tenke selv. Hun kommer ikke med løsningen, men før hun gir dem råd så spør hun «Hva tenker du selv?». Hun lar ansatte bli utfordret og gir dem mulighet til å tenke på egenhånd. Organisasjonspyskolog Helge Dale mener at dersom ansatte får for strenge rammer kan dette påvirke motivasjonen negativt. Det kan også påvirke ansattes mulighet til å utvikle seg kreativt og de kan fort føle seg overvåket (Reine, 2017).

Informant 5 sier *“at du faktisk har med deg folk i organisasjonen mener jeg er en suksessfaktor for endring”*. Han presiserer videre at han går en runde ekstra med sine ansatte før han tar en avgjørelse, istedenfor å skjære gjennom og beslutte noe uten forankring. Dette støttes av Jacobsen (2004) som mener at en metode for å motivere til endring er når en endringsprosess preges av deltakelse. På en annen side kommer det frem at informant 5 kan være litt *for* lyttende og inkluderende slik at ansatte til tider kan etterspørre en mer tydelig beskjed.

Flere av lederne har gitt uttrykk for at beslutninger under pandemien må ha blitt tatt raskt, og på grunn av dette ikke har hatt mulighet eller tid til å involvere like mye som før. Informant 4 sier at hans ansatte har vært forståelsesfulle, og at de har skjønt at dette har vært en krevende situasjon. Lederne sier at de har klart å omstille seg raskt over til hjemmekontor og bruken av digitale plattformer. Men det kommer også frem at de savner fysisk kontakt med sine medarbeidere, og at involvering gjennom digitale plattform ikke har vært like lett. Psykolog Knut Inge Fostervold mener at når kontakt stort sett skjer gjennom formelle og avtalte møter, blir det vanskeligere å få til uformell meningsbrytning og spontane diskusjoner (Schei, 2020). Informant 2 underbygger dette og sier at den uformelle samtalen er viktig for å få nyttige innspill og meninger fra de ansatte. Han er leder i hotellbransjen, og har måttet permittere mange av sine ansatte, men har fortsatt vært opptatt av å involvere medarbeiderne selv om de har blitt permittert. Han sier at *“de som var permitterte ble bedt til en egen lunsj en gang i måneden. Vi holdt 1 metersregelen selvfølgelig. Det er veldig viktig at ansatte fortsatt føler at en er til nytte selv om en er permittert”*.

Delkonklusjon: Undersøkelsen viser at når ledere involverer gjennom å la ansatte være med på å påvirke, blir endringer lettere å implementere. Dette støttes av litteraturen som sier at involvering er nødvendig for å skape aksept for endring blant ansatte. Undersøkelsen viser at lederen ikke må involverer for mye slik at det går ut over lederens egen evne til å ta en beslutning, slik at ansatte kan etterspørre en mer tydelig beskjed. Undersøkelsen viser at pandemien har gjort det vanskeligere for lederne å involvere i like stor grad, og at den uformelle praten forsvinner på hjemmekontor. Litteraturen viser at involvering gjennom formelle møter gjør det vanskeligere å opprettholde et klima for spontane diskusjoner. Både litteraturen og undersøkelsen viser at ledere må involvere ansatte for å lettere gjennomføre endring.

5.6 - P6: Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte.

Meningsskaping dannes gjennom at ledere formulerer en forståelse om hvorfor, hvordan og hva endringene vil føre til (Weick, 1995; Jacobsen, 2012). Ansatte følger i større grad ledere som gir dem mening og noe å tro på, og dette gjøres blant annet gjennom å skape en visjon og sette mål (Karp, 2019). Informant 7 beskriver at før en endring skal gjennomføres må ledelsen passe på at hele organisasjonen skjønner hvor de står, hvor de skal og hvorfor. Han sier *“hvis de ansatte ikke har denne forståelsen er det vanskelig å motivere medarbeideren til å endre”*. Informant 7 mener at det er umulig å implementere nye mål og strategier uten at de ansatte har motivasjonen for endringen på plass. Om ansatte er motivert for endringen, påvirkes av ansattes egne antakelser om hvorvidt det er behov for endring, og hvorvidt endringen vil ha en positiv effekt på egen jobb (Rafferty, Jimmieson og Armenakis 2013). Informantene beskriver at ansatte har vært motivert for å gjøre endringene som har vært innført under pandemien, da de har hatt forståelse for at det ikke har vært noe annet alternativ. Mye av det lederne har endret og innført har vært pålagt fra myndighetene, og ansatte har hatt aksept og forstått behovet for endringene.

En faktor som bidrar til å skape mening handler om at ledere må kommunisere (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og forklare behovet for endring (Fernandez og Rainey, 2006). Informant 6 og 9 forklarer at de gir sine ansatte gode begrunnelser og argumenter for hvorfor endringer skal gjennomføres. Informant 5 sier at massekommunikasjon er essensielt når endringer skal innføres,

både skriftlig og muntlig. Det går generelt igjen blant informantene at det er viktig med mye kommunikasjon og gode diskusjoner. Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2013) som beskriver viktigheten av god kommunikasjon, og at de ansatte må forstå endringsinitiativet. Selv om de fleste informantene sier at de kommuniserer mye, mener Kottler (2012) at mange ledere kommuniserer i for liten grad med medarbeidere når en endring skal gjennomføres. Av 10 informanter er det kun 1 som ikke ser noe stor grunn for å bidra til medarbeiderens aksept for endring gjennom kommunikasjon. Informant 1 mener at når hun har kommunisert endringsinitiativet, og de ansatte fortsatt ikke har aksept for dette, så blir det ansattes ansvar å lage seg denne forståelsen.

Det er også viktig at lederen som formidler endringen har en god relasjon til de ansatte. Hvis ledere har en dårlig relasjon kan dette påvirke hvordan medarbeiderne tolker endringen, og endringen kan oppleves mindre meningsfull (Willbergh, 2012). Informant 1 sier at hun er svært opptatt av å opprettholde gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette blir mye vanskeligere å gjøre når de nå kun kommuniserer digitalt. Både informant 8 og 9 beskriver at under pandemien har de hatt et ekstra stort fokus på å rose de ansatte i løpet av endringsprosesser. Dette gjennom å gi positiv feedback når de ansatte har gjort noe bra. Dette bidrar til å bygge en god relasjon mellom ansatte og ledere, da mennesker motiveres gjennom komplimenter og ros (Carnegie, 1936).

For at ansatte skal oppleve endringer i organisasjoner som meningsfulle må lederen sørge for at endringene oppleves som relevante (Luhmann mfl., 2000), og de må forstå hvorfor endringen er viktige (Willbergh, 2012). Hjemmekontor og andre endringer som har blitt gjennomført under coronapandemien har som sagt vært pålagt fra myndighetene. Det går igjen blant flere av informantene at de ansatte har hatt stor forståelse for endringene som har blitt innført. Informant 6 sier at de ansatte godtok endringene uten å gjøre noe motstand da de hadde full forståelse for situasjonen. Det har også en betydning for hver enkeltes meningsskaping, hvordan de andre som er inkludert i endringen forholder seg til denne (Midtsundstad, Willbergh, & Birkeland, 2010). Informant 3 sier at hun har opplevd noen problemer da flere ansatte mente at hun hadde tatt en feil beslutning. Ansatte begynte å snakke seg imellom, og påvirket hverandres meningsskaping negativt.

Delkonklusjon: Meningsskaping skjer gjennom at ledere skaper en forståelse av hvorfor, hvordan og hva endringene vil føre til, og så må dette kommuniseres godt til de ansatte i følge både

litteraturen og undersøkelsen. Gjennom meningsskaping og fortellinger om fremtiden kan ledere skape en visjon som inspirer til endring og skaper aksept. Ansatte må også være motiverte, endringen må oppleves som relevant, og ledere som formidler endringen bør ha en god relasjon til de ansatte. Hvordan de andre som er inkludert i endringen forholder seg til denne har også en betydning for hver enkeltes meningsskaping. Både litteraturen og undersøkelsen viser derfor at ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte.

5.7 - P7: Ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer.

Makt er evnen til å få noe til å skje (Engelstad, 2005), og *“når makt brukes som saklig påvirkning for å nå organisasjonens mål er det positivt og nødvendig”* (Bulukin, 2004). Flere av informantene beskriver at som leder har du mye makt, og at å være i en posisjon hvor du kan ta beslutninger er en form for makt. Men de beskriver også at hvis ledere bruker makten på en negativ måte kan dette få negative konsekvenser, og endringen kan mislykkes. Det handler om hva som er ledernes motivasjon for å bruke den makten de har i følge Bulukin (2004). Hvis denne makten for eksempel brukes for å gjennomføre personlige ambisjoner uten hensyn til organisasjonens verdiskaping, bruker ledere makten på en negativ måte (Bulukin, 2004). Informant 9 sier at det er viktig å være bevisst på den makten man har, og hvordan man bruker den som leder. Hun sier at beslutninger hun tar skal være saklig begrunnet, og at det alltid handler om sak og ikke om hun som person. Informant 9 er rektor og sier: *“Som jeg sa til min assisterende rektor: din viktigste oppgave er å gi meg beskjed hvis jeg på ett eller annet tidspunkt begynner å ta beslutninger som ikke er begrunnet på en ordentlig måte. Fordi at da har makten gått til hode på meg, og det skal den ikke. Som leder må du da finne deg noe annet å gjøre”*. Hvis ansatte føler at ledere misbruker sin makt, mister lederne troverdighet. Dette kan føre til at ansatte ikke anerkjenner leders rett til å bruke makt over dem, som igjen fører til at ansatte opponerer eller bare gjør en minimal arbeidsinnsats (Bulukin, 2004).

Ifølge Sjøvold (2020) er det viktig at ledere er klar over makten de har, og utøver den konstruktivt. Flere av informantene er ikke redde for å si at de har og bruker makt. Informant 1 sier at som leder har du mye makt, men at denne ikke må utnyttes. Informant 9 beskriver at hun prøver å komme frem til en løsning sammen med de ansatte når det er uenighet, men går ikke dette bestemmer hun.

Informant 10 sier at han er åpen for å diskutere, men sier at endringer skal gjennomføres selv om de ansatte ikke ser en mening. Informant 8 støtter dette og sier at noen ganger må hun skjære gjennom å bruke den makten hun har, selv om ansatte er uenig. Ledere bruker makt, og uten utøvelse av denne makten vil ikke en organisasjon fungere. Men ledere som ikke kjenner sine grenser for sin maktbruk, vil lett mislykkes (Sjøvold, 2020). Ingen av informantene gir noe uttrykk for at de misbruker sin makt som leder. Dette er ikke særlig overraskende, da dette er noe det færreste hadde innrømt om dette var tilfellet. Ifølge Lai (2014) kan makt også svekke leders evne til å se andres perspektiver (Lai, 2014; Karp, 2019). Informant 7 uttrykker at bruker ledere makt for å gjennomføre endring, uten å diskutere med medarbeiderne slik at de får komme med sine synspunkter, mislykkes endringen. Makt driver ledere mot sine mål, men klarer ikke ledere å se medarbeidernes synspunkter, er det stor sannsynlighet for at ledere ikke justerer kursen mot det beste resultatet (Galinsky, 2014; Stranden, 2014).

Mange tenker på maktbruk i negativ forstand (Sjøvold, 2020). Både informant 4 og 6 sier at de ikke utøver makt for å gjennomføre endring. Informant 7 beskriver at bruker du makt for å gjennomføre endring, blir endringen garantert mislykket. En tolkning vi kom frem til i refleksiv metode er at flere ledere er redde for å bruke ordet makt. De er ikke klar over at makt egentlig handler om at ledere er i en posisjon hvor de har makt, gjennom å ta beslutninger. Informant 5 sier blant annet at han ikke liker å bruke ordet makt, men heller sier at han "bruker rollen". Sjøvold (2020) sier at ordet "makt" skaper negative assosiasjoner og mange er redd for å bruke ordet. Som vi kom frem til i refleksiv metode så virker det som at ledere bruker mer makt når endring skal gjennomføres enn de er klar over, og tør å innrømme. Utover en grad av frivillighet, følger jo medarbeidere ledere fordi at lederne har makt over dem. Og på grunnlag av dette bør ledere i større grad forholde seg til makt, og ha et bevisst forhold til egen maktbruk (Karp, 2019).

Informant 1 sier at bruker du makt riktig, er makt positivt.

Delkonklusjon: Både litteraturen og undersøkelsen sier at som leder har du mye makt. Men ledere som ikke kjenner sine grenser for sin maktbruk vil lett mislykkes, og makt kan svekke leders evne til å se andres perspektiver. Hvis ansatte føler at ledere misbruker sin makt, mister lederne troverdighet og endringen kan mislykkes. Både litteraturen og undersøkelsen viser at mange ledere tenker på maktbruk i negativ forstand, og er redd for å bruke ordet "makt". Men medarbeidere følger jo ledere fordi lederne har makt over dem, og derfor bør ledere ha et bevisst forhold til egen

maktbruk. Ledere bruker mer makt når endringer skal gjennomføres enn de ofte er klar over selv, og tør å innrømme ifølge undersøkelsen. Men når makt brukes som saklig påvirkning for å nå organisasjonens mål er det positivt og nødvendig. Å være i en posisjon hvor du som leder kan ta beslutninger er en form for makt, og det er derfor viktig at ledere er klar over makten de har og utøver den konstruktivt. Både litteraturen og undersøkelsen viser derfor at ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer.

5.8 - P8: Ledere må la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.

Ved innføring av en endring oppstår det ofte motstand, og dette er noe våre informanter selv har opplevd. I vårt forskningsprosjekt har vi lagt merke til at lederne sier de er opptatte av å ta motstand fra sine medarbeidere på alvor, og de bruker kommunikasjon som et middel for å redusere denne motstanden. Videre kommer det frem at flertallet av lederne verken liker eller ønsker motstand. Informant 4 mener at både arbeidsgiver og arbeidstaker er tjent med så lite konflikt som mulig. Hovedfokuset deres er hvordan de kan slå ned på og minske motstand mot endring, og fokuserer lite på *hvorfor* de ansatte motsetter seg endringer.

Motstand mot endring er ikke entydig negativt, og det virker som om flesteparten av lederne ikke forstår at motstand også kan ses på som noe fruktbart. Kunnskapen til de ansatte øker stadig, og til tider vet de ansatte bedre enn lederen selv. Kotter og Schlesinger (1979) mener at de som motsetter seg endring kan ha bedre kunnskap og at ledere derfor må lytte til medarbeidernes argumenter. Ved at lederne ikke lar motstand mot endring spille seg ut i organisasjonen, kan dette føre til at lederne i forskningsprosjektet går glipp av nye og gode diskusjoner, og ideer og dialoger går tapt (Czarniawska, 1997). Informant 3 sier at når hun møter motstand mot endring fra sine ansatte så «løfter» hun dem ved å be de ansatte se ting i et større perspektiv. På en side kan det kanskje hjelpe ansatte til å akseptere endring. På en annen side kan vi tro det kan gjøre ting verre, dersom ansatte har en annen oppfatning på hvilken retning organisasjonen bør gå. Et problem kan være at ledere selv tar det for gitt at hun/han vet best hvordan organisasjonen bør utvikles (Amundsen, 2016).

Informant 3 har opplevde motstand da de byttet regnskapssystem i organisasjonen, og da begynte ansatte å snakke med hverandre. Hun fremhever viktigheten av å løse problemer med en gang så misnøyen ikke sprer seg i organisasjonen. Informantene fremhever at de er opptatte av å vise at de tar motstand fra sine ansatte seriøst. Men er det virkelig slik at lederne faktisk lar motstanden spille seg ut i organisasjonen eller er de kun opptatte av å slå ned på motstand for å lettere implementere endringer? Vi kan trekke paralleller til Burke (2011) som mener at ledere flest er opptatt av en effektiv implementering, mens medarbeidere ønsker å se en personlig mening med endringen. Hvis lederne kun er opptatte av implementeringen, og medarbeidere gjennomskuer dette, kan vi tro at de ansatte ikke gir sin fulle støtte og innsats til endringene. Dent og Goldberg (1999) mener at motstand mot endring ikke er noe kryptisk og vanskelig, men et resultat av mangel på god ledelse under implementering av endring.

I motsetning til de andre informantene så nevner informant 7 at han ønsker motstand fra sine medarbeidere. Han sier selv at han er en dominerende leder, og at dette er grunnen til at han ikke får de refleksjonene, tilbakemeldingene og den motstanden han ønsker. Men på en annen side så sier informant 7 *“Og sånn er det hos oss, er du ikke fornøyd så skal du slutte. Dette oppfordrer vi til, og vi skal gjerne hjelpe til med å finne noe annet”*. I lys av dette, kan det se ut som at han motsier seg selv ved å si at han ønsker motstand. Dominerende ledere både ønsker og forventer at medarbeidere skal følge dem uten motstand (Lai, 2019). Motstand kan trekkes frem som et bidrag til å skape nye diskusjoner, men da blir det helt avgjørende at lederen åpner opp for en kultur der medarbeidere kan si hva de mener. Å skape en slik kultur kan bli krevende dersom lederen er for dominerende. Hvis ansatte blir oppfordret til å slutte dersom de motsetter seg endring, er det ikke rart at informant 7 ikke får de refleksjonene, tilbakemeldingene og motstanden han ønsker.

Dominans kan være en effektiv strategi der leder ikke trenger å bruke så mye tid på det han eller hun vil gjennomføre. På en annen side er dominans også en forklaring på hvorfor ledelse ikke alltid utøves som den bør (Karp, 2019). For at informant 7 skal få de tilbakemeldingene han ønsker må han i større grad oppnå legitimitet og respekt, og ikke bare dominere. Karp (2019) mener at for å lykkes med et godt samarbeid må lederen skaffe seg et godt rykte, for å så dra fordel av andres tillit og samarbeidets goder.

Delkonklusjon: Undersøkelsen viser at ledere flest ikke liker eller ønsker motstand på arbeidsplassen. Ledere fokuserer mer på hvordan de kan minimere motstand mot endring for å lettere implementere endringen i organisasjonen. Et problem kan være at lederen selv tar for gitt at han eller hun vet best hvordan organisasjonen bør utvikles. Litteraturen viser at motstand mot endring kan ses på som et positivt bidrag til organisasjonen, og at ledere i dag ikke må slå ned på, men heller ta imot argumenter fra de ansatte. Litteraturen viser at ansatte i dag ofte har mer eller bedre kunnskap enn ledere selv, og det blir derfor viktig at ledere forstår hvorfor samt lar motstand spille seg ut. Både litteraturen og undersøkelsen viser at ledere må la motstand mot endring spille seg ut i organisasjoner for å få inn gode og nyttige innspill fra de ansatte.

I dette delkapittelet har vi diskutert 8 påstander gjennom å sette empiri og teori opp mot hverandre. Under hver påstand har vi konkludert om påstanden stemmer eller ikke. Resultatet er at 8 av 8 påstander stemmer, og disse 8 delkonklusjonene vil derfor tas med videre i hovedkonklusjonen for å besvare oppgavens problemstilling.

6.0 Konklusjon

Problemstillingen besvares først ved å svare på forskningsprosjektets 8 påstander. Deretter vil problemstillingen besvares i sin helhet, etterfulgt av oppgavens styrker og svakheter, praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning. Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan kan ledere best lede når endring skal gjennomføres i en organisasjon?

P1: Ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse. Forskningsprosjektet viser at ledere ofte har manglende selvinnsikt, og at dette er en vanlig årsak til at ledere feiler. En årsak til manglende selvinnsikt kan være at ledere ofte overvurderer seg selv, og derfor kan være nokså “isolert fra virkeligheten”. Ledere med selvinnsikt kan begrense personlige barrierer ved å jobbe med egen selvutvikling.

P2: Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling for å lettere implementere endring. Forskningsprosjektet viser at ledere er interessert i å høre hva de ansatte har å si før en beslutning tas, men de fokuserer mye på at det er de selv som skal ta de

endelige beslutningene. Lederes beslutninger blir påvirket av tidligere møter, diskusjoner, samtaler med medarbeidere, og avhenger også av hvem som deltar i prosessen. Beslutninger skjer ofte i en mer kollektiv form enn hva ledere er klar over, og ledere må bli bevisst på dette og i større grad verdsette de ansattes innspill. Dette vil resultere i at endring gjennomføres lettere.

P3: Ledere må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar. Forskningsprosjektet viser at ledere ofte skylder på de ansatte når endringskulturen er dårlig. Hvis endringskulturen er dårlig mener vi ledere kan skylde på seg selv. Ledere må i større grad innse at de selv er kulturpåvirkere og kulturbærere for å bedre kulturen for endring. Hvis ledere vil påvirke eller forsterke kulturen må de selv gå foran som gode rollemodeller.

P4: Ledere må ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte. Ledere må skape et klima der ansatte får lov til å kommunisere og uttrykke hva de mener når endringer skal gjennomføres, for å skape psykologisk trygghet. Ifølge forskningsprosjektet har noe kommunikasjon, spesielt mye av den uformelle kommunikasjonen, forsvunnet på grunn av hjemmekontor. Ansattes mulighet til å ytre sine meninger forsvinner også i en viss grad gjennom digitale plattformer. Ledere må derfor skape virtuelle sosiale møteplasser og ha regelmessig toveiskommunikasjon for å bidra til den verdifulle kontakten og relasjoner mellom ledere og ansatte.

P5: Ledere må involvere sine ansatte for å lettere implementere endring.

Forskningsprosjektet viser at når ledere involverer gjennom å la ansatte være med på å påvirke, blir endringer lettere å implementere. Ledere må derfor involvere for å skape aksept for endring blant ansatte. Ledere må likevel ikke involvere for mye, slik at det går ut over leders evne til å ta en beslutning. Pandemien har gjort det vanskeligere for lederne å involvere ansatte i like stor grad som før. Den uformelle praten forsvinner, og kun formelle møter gjør det vanskeligere å opprettholde et klima for spontane diskusjoner.

P6: Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte. Ledere må skape en forståelse av hvorfor, hvordan og hva endringer vil føre til, og deretter kommuniseres dette godt til de ansatte. Det er viktig at ledere skaper en visjon som inspirerer til

endring. Ledere må bidra til at endringer oppleves som relevant, og ledere må motivere ansatte. Ledere må også ha en god relasjon til de ansatte når de skal formidle endringer.

P7: Ledere må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer.

Forskningsprosjektet viser at mange ledere tenker på maktbruk i negativ forstand, og at ledere bruker mer makt når endringer skal gjennomføres enn de ofte er klar over selv. Ledere har makt, men ledere må ikke misbruke denne da dette kan føre til at lederne mister ansattes troverdighet. Ledere må bruke sin makt som en saklig påvirkning for å nå organisasjonens mål. Det er viktig at ledere er klar over makten de har og at ledere utøver makt på en konstruktiv måte.

P8: Ledere må la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.

Forskningsprosjektet viser at ledere flest ikke ønsker motstand mot endring, men fokuserer heller på å minimere denne. Ledere må klare å se på motstand som et positivt bidrag til organisasjonen. Ledere vet ikke alltid best selv hvordan organisasjonen bør utvikles, og i dag har ansatte ofte mer eller bedre kunnskap enn lederen selv. Ledere må derfor lytte og ta til seg ansattes argumenter og forstå hvorfor ansatte motsetter seg endringer. De må la motstand spille seg ut i organisasjonen for å få inn nye og gode ideer.

Så Hvordan kan ledere best lede når endring skal gjennomføres i en organisasjon?

Vi finner at ledere må ha en grad av selvinnsikt for å kunne klare å minimere personlige barrierer for god ledelse. Ledere må være bevisst på at beslutninger blir til gjennom kollektiv samhandling og at dette gjøre det lettere å implementere endring. De må være klar over at de er kulturbærere for å gjøre organisasjonskulturen endringsklar. Ledere må også ha fokus på kommunikasjon når endringer gjennomføres for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte. Videre må de involvere sine ansatte for å lettere implementere endring. Ledere må skape en mening med endringen for å bidra til aksept for endring hos de ansatte. De må være bevisst på egen maktbruk for å lettere implementere endringer, og la motstand spille seg ut når endringer innføres for å få inn nye og gode ideer fra de ansatte.

6.1 Kritikk til egen oppgave

En kritikk til oppgaven er at vår problemstilling er nokså bred. Det blir derfor krevende å komme med klare og entydige svar som passer for alle ledere som gjennomfører endringsprosesser. Vårt formål har vært å finne løsninger til hvordan ledere best kan lede i en endringssituasjon, men det er ikke nødvendigvis slik at våre funn passer for alle organisasjoner som går gjennom endring. En annen kritikk til vår oppgave er at vi ikke har snakket med og fått synspunkter fra ledernes medarbeidere. Vi vet derfor ikke om ledernes fremstilling faktisk samsvarer med medarbeideres fremstilling av sine ledere. Vi fikk gjennomført bare 3 av 10 intervjuer fysisk. En kritikk kan være at det vil bli vanskeligere å skape gjensidig tillit og kontakt med de informantene vi ikke fikk intervjuet fysisk. Dette kan ha påvirket datamaterialet til undersøkelsen. En ytterligere kritikk kan være at vi brukte nettverket vårt da vi skulle finne informanter. På én side kan dette være positivt, da vi opplevde at informantene følte seg trygge under intervjuene. På en annen side kan dette føre til at informantene blir ekstra opptatte av å bli fremstilt som gode ledere og derfor velger å pynte på sannheten. En annen kritikk til oppgaven er at selv om vi ba informantene reflektere rundt sine svakheter, ser vi i ettertid at vi kunne vært mer kritiske i våre oppfølgingsspørsmål.

6.2 Praktiske implikasjoner

Vi tenker at dette forskningsprosjektet kan gi ledere i ulike organisasjoner en pekepinn på forskjellige tiltak de kan gjøre for å best mulig lede endring. Undersøkelsen belyser forskjellige faktorer som kan bidra til å lettere implementere endring, og ledere som leser denne oppgaven kan på den måten reflektere rundt områder de er sterke på, og områder de eventuelt kan forbedre. Vi er klar over at forskningsprosjektet har begrensninger, og at en oppgave av dette omfang ikke kan danne tilstrekkelig grunnlag for å si hvordan ledere må lede når endringer skal implementeres i alle organisasjoner. På tross av dette kan undersøkelsen i kombinasjon med tidligere undersøkelser gjort på feltet danne et utgangspunkt og bidra til hvordan ledere kan lede i organisasjoner når nye endringer skal implementeres. Et par eksempler på tiltak:

Denne undersøkelsen understreker at lederne gjennom å være kulturskaper og rollemodeller er viktige pådrivere for endringsinitiativet i organisasjoner. En implikasjon vil være at ledere må gå foran som et godt forbilde for de ansatte, gjennom å vise vei med handling når endringer skal gjennomføres. En annen implikasjon er at ledere bør fokusere på å forme en kultur som fremmer

endring, og kan gjøres gjennom å etablere forskjellige belønningssystemer. Dette kan blant annet være å gi større ansvar eller forskjellige kurs som følge av gode prestasjoner hos de ansatte. Hvis de ansatte har vært deltakende i diskusjonene og beslutningene som har blitt tatt, bidrar dette til større aksept for endringene som innføres. Et tiltak som er enkelt å gjennomføre i praksis er å lage diskusjonsgrupper og skape forskjellige arenaer hvor de ansatte kan si sin mening og komme med sine tilbakemeldinger.

6.3 Videre forskning

Da denne oppgave ser på organisasjoner i ulike bransjer, kunne et forslag til videre forskning være å studere organisasjoner innenfor samme bransje. For eksempel kan det være relevant å se på hvordan ledere leder endring innenfor servicebransjen eller skolesektoren. På denne måten kan man få en bedre forståelse av om resultatene er bransjespesifikke eller kan generaliseres. Det kunne også vært interessant å se på vår problemstilling gjennom en kvantitativ undersøkelse. På denne måten kunne vi i stedet for å gå i dybden fått inn svar fra flere ledere og ansatte. Et forslag til videre forskning er også å gjøre den samme undersøkelsen i en mer omfattende form, over en lengre periode. På denne måten kunne man studert fenomenet over lengre tid, intervjuer flere ledere, og også intervjuer de ansatte. Ved å gjøre dette kunne man avdekket flere og nye perspektiver på hvordan ledere kan lede endring.

Det står i litteraturen at tid bør vies mer oppmerksomhet i forskningen på endring. I videre forskning kunne det vært interessant å se på *tid* som en kontekstforståelse og endringsvariabel.

Det kunne derfor vært interessant å se på hva ledere bruker tiden sin på i en endringssituasjon, og om lederen bruker tid på kollektive prosesser (ansatte) eller f.eks. reiser og møter. Dette kan gi et bilde av om vi har med synlige eller fraværende ledere å gjøre, og om dette har noen sammenheng med hvor suksessfull implementering av endringer blir.

7.0 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness*. Oxford: Oxford University Press
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, O. G. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baron, R. & Kerr, N. (2003). *Group Process, Group Decision, Group Action*. Open University Press: 2nd edition
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3.utg. Universitetsforlaget
- Blau, P.M. (2008). *Exchange and power in social life*. London: Transaction Publishers.
- Burke, W.W (2011). *A perspective on the field of organisation development and change: The Zeigarnik effect*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), 143-167.
- Brown, A. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman
- Carnegie, D. (1936). *How to win friends and influence people*. Simon and Schuster: New York
- Clampitt, P.G., DeKock R.J. & Cashman, T. (2000). *A strategy of. Communicating about uncertainty*. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 41-57
- Cummings, J., & Dennis, A.R. (2018). *Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams*. *MIS Quarterly*, 42, 697–717.
- Czarniawska, C.Z. (1997). *Narrating the organisation: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dehlin, E. (2014). *Beslutningens mytologi: Myten om lederen som rasjonell beslutningstaker*. I R. Klev og O.E. Vie (red.), *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske, s 23-46.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging "Resistance to Change"*. *The Journal of Applied Behavioural Science*. Washington, USA.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. "Challenging "resistance to change"." *The Journal of applied behavioral science* 35, no. 1 (1999): 25-41.

- Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York:Wiley
- Ellis, L. (2009). *What is your leadership balance? Leadership Freedom*.
- Elvnäs, S. (2017). *Effektfull : detaljerte studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid*. Stocholm: Volante
- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2011). *Analyse og organisering av et stort livshistoriemateriale - komparative kvalitative prosjekter*. I K. Fangen & A.-M. Sellerberg (red.), Mange ulike metoder. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Fast, N.J., Gruendfeld D.H. Sivanathan, N. & Galinsky, A.D (2009). *Illusory control: A generative force behind power`s far-reaching effects*. Psychological Science, 20 (4), 502-508.
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). *Managing successful organizational change in the public sector*. I Public Administration Review vol: mars/april: 169-173.
- Fiona, G., Rimmer, M., Smith, A. & Lawrence, A. (2011). *Managing organisational change*. Third Edition.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J, Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). *Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*. Journal of Management, 41, 1313–1337.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., R. Silkoset and U. H. Olsson (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand, Høyskoleforl.
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hansen, D. (2012). *7 steps to increase self-awareness and catapult your career*. Forbes.
- Harrington, J. R. & Kendall, K. W. (2007). *Uncovering the Interrelationships Among Firm Size, Organizational Involvement, Environmental Uncertainty ,and Implementation Success*. International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 8(2).
- Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2006), *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo: Universitetsforlaget

- Jacobsen, D, I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. (4. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Johannessen, A. Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til vitenskapelig metode (4. utg)*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Karp, T. (2018). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis. (1.utg, 2.opplag)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Katz, D., Maccoby, N. og Morse, N. (1950). *Productivity, supervision and morale in an office situation. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.*
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins Publishers.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 9(2), 32-46.
- Klev, R. & Levin, M. (2012). *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling, 2. utgave*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why Transformation Effort Fail*. Boston Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kotter, J. P & Schlesinger, L.A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 57 (2), 106-114
- Kotter, J. P. (2014). *“Accelerate (XLR8): Building Strategic Agility for a Faster Moving World “*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). *“Choosing Strategies for Change”*, Cambridge: Harvard Business Review
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kruzel, A. J. (1999). *Sampling in qualitative inquiry. I Doing qualitative research, red. Benjamin F. Crabtree og William Miller. 2. Utg.* Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews (2 ed.)*. California: Sage Publications.
- Lammers, J., Galinsky, A.D., Gordijn, E.H. & Otte, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science*, 19 (6), 96-102.
- Leppänen, V. (2011). *Sosialt samspill: Å ta opp og toke telefonsamtaler*. I K. Fangen & A.-M.
- Lewin, K. (1953). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row
- Luhmann, N., Cederstrøm, J., Mortensen, N., & Rasmussen, J. (2000). *Sociale systemer : grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzel.
- Midtsundstad, J., Willbergh, I., & Birkeland, N. R. (2010). *Didaktikk: nye teoretiske perspektiver på undervisning*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Moore, D, A. Kurtzberg, T, R, Thompson, & Morris, M, W (1999). *Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations*. *Organization Behavior and Human Decision Processes*: 22-43
- Neisser, U. (1994). *Self-perception and self-knowledge*. *Psyke & Logos*, 15, 392-407.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Næss, H. E. (2017). *Metodebok for kreative fag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pfeffer, J. & J.F. Veiga. (1999). *Putting People First for Organizational success*. *Academy of management Executive* 13(2): 37-48
- Piderit, S.K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of management review*, 25 (4), 783-794.
- Price, R & Skinner, Q (2003). *The price. (Machiavelli)* Penguin Books: London
- Rafferty, A.E., N.L. Jimmieson og A.A. Armenakis (2013). *Change Readiness: A Multilevel Review*. *Journal of Management*, 39(1): 110–135.
- Ridley, M. (1997). *The origins of virtue*. London: Penguin Books Ltd.
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). *Collaboration*

- Moves Productivity To The Next Level*. PROCIR Procedia CIRP, 17, 3–8.
- Sellerberg (2011.), *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
 - Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data: David Silverman*. Fifth edition. London: SAGE
 - Sjøvold, E. (2020). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
 - Sperber, D. (1995) : 'How do we communicate?'. I J. Brockman & K. Matson (red.), *How Things Are: A Science toolkit to the mind*.
 - Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. 3 utg. Universitetsforlaget
 - Stace, D. A. (1996). *Dominant ideologies, strategic change, and sustained performance*. Human Relations, 49, 5, 553-570.
 - Stenbacka, C. (2001). "*Qualitative research requires quality concepts of its own*" Management Decision 39 (7): 551-556.
 - Thagaard, Tove (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
 - Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
 - Willbergh, I. (2012). *Opplæring i arbeidslivet: en didaktisk innføring*. Bergen: Fagbokforl.
 - Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods* (3 ed. Vol. 5). California: Sage Publications
 - Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6.utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
 - Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7.utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
 - Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Internettkilder:

- Alnes, J. H. (2020) *Hermeneutikk*. SNL. Hentet fra: <https://snl.no/hermeneutikk> (Lesedato: 28.05.21).
- Bulukin, K. C. (2004). *Makt og ledelse*. Ledernett. Hentet fra: <https://ledernett.no/arkiv-importerte-nyheter-ledernett/makt-og-ledelse/496914> (Lesedato: 28.04.21).
- Farbrot, A. (2018). *Ledelse gjennom kommunikasjon*. Magma. hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon> (Lesedato: 24.03.21).
- Fevang, A. (2016). *Verdsettelse og endringsledelse*. Ledernytt.no. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/verdsettelse-og-endringsledelse.5863085.html> (Lesedato: 02.05.21)
- Hammernes, C. (2020). *For å lykkes med endringsprosesser er det viktig at lederen ikke bare overkjører medarbeiderne*. Ledernytt.no. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/bruk-motstand-som-kunnskapskilde-i-endringsprosesser.6274007-458588.html> (Lesedato: 02.05.21)
- Hennesstad, B. W. (2015). *Hvordan få kulturen med på endring?* BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/> (Lesedato: 26.05.21).
- Holte, J. F. (2008) *Nye tider- gammel lederstil*. Forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-partner-norges-handelshoyskole/nye-tider---gammel-lederstil/967372> (Lesedato: 16.03.21).
- Farbrot, A. (2017). *Ansatte som får bestemme selv, presterer bedre*. Magma. <https://www.magma.no/ansatte-som-far-bestemme-selv-presterer-bedre> (Lesedato: 13.05.21).
- Karp, T. (2019) *Trygge ledere gir best teamarbeid*. Høyskolen Kristiania. Hentet fra: <https://www.kristiania.no/aktuelt/2019/11/trygge-ledere-gir-best-teamarbeid/> (Lesedato: 13.05.21)
- Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser> (Lesedato: 15.03.21)
- Kongsvik, T. (2006). *Leder kommunikasjon i endringsprosesser*. Magma. <http://magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (Lesedato: 10.05.21).
- Lai, L. (2019). *Pass opp for giftig ledelse*. BI Business Review. https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/04/pass-opp-for-giftig-ledelse/?fbclid=IwAR0auAtd4az5cgE-KFya0_jd7zFqMd-r16q12eUU_YNIb9JBi0KJof7pY (Lesedato: 27.05.21)

- Noack, T., & Tjora, A. (2018). *samhandling*. In Store norske leksikon. Hentet fra: <http://snl.no/samhandlin> (Lesedato: 14.05.21).
- Osnes, L. I. S. (2017). *Kjære sjef; Dette irriterer vi oss over*. Ledernytt. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/kjaere-sjef-dette-irriterer-vi-oss-over.5959368-419970.html> (Lesedato: 25.03.21).
- Reiss (1997). *Endringsledelse*. NTNU. Hentet fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Endringsledelse> (Lesedato: 28.02.21)
- Sander, K. (2020). *Forskningsdesign*. Estudie.no. Hentet fra: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/> (Lesedato: 21.05.21)
- Sander, K. (2019). *Leders rolle og oppgaver i endringsprosesser*. Estudie.no. Hentet fra: <https://estudie.no/lederens-rolle-endringsprosessen/> (Lesedato: 23.05.21)
- Schei, A. (2020). *Forskere advarer mot at hjemmekontor blir normalen*. Khrono. <https://khrono.no/forskere-advarer-mot-at-hjemmekontor-blir-normalen/480930> (Lesedato: 03.05.2021).
- Schei, V., Sverdrup, T, E., Heine, M., og Olsen, S, G. (2019). *Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk> (Lesedato: 03.05.21).
- Solberg, O. A. og Skjjevdal, J. (2020). *Hva strever ledere med i hverdagen? Situasjon: "uklar retning"*- Ledernytt. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/hva-strever-ledere-med-i-hverdagen-situasjon-aluklar-retningar.6322257-311239.html> (Lesedato: 20.04.21)
- Sutton, R. L. (2010). *Some bosses live in a fool's paradise*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2010/06/some-bosses-live-in-a-fools-pa?cm_mmc=npv_-_TOPICEMAIL_-_JUN_2010_-_LEADERSHIP&referral=00206 (Lesedato: 19.05.21).
- Svendsen, A. (2018). *Hva er psykologisk trygghet og hvordan lykkes med dette?*. Ledernytt. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/hva-er-psykologisk-trygghet-og-hvordan-lykkes-med-det.6382013-311239.html> (Lesedato: 05.03.21)
- Stangeland, T. (2008). *Endringsledelse*. Oslo Human Management AS. <http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf> (Lesedato: 29.02.21).
- Stranden, A. L. (2014). *Ledere må lytte for å beholde makten*. Forskning.no Hentet fra: <https://forskning.no/organisasjonpsykologi-arbeid-ledelse-og-organisasjon/lederen-ma-lytte-for-a-beholde-makten/540584> (Lesedato: 15.04.21)

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD

Deltagelse i forskningsprosjekt

Endringsledelse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledere kan lede endring best mulig i en pågående krise. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er som nevnt å se på hvordan ledere kan lede endring best mulig i en pågående krise. Vi vil intervju 10-12 ledere for å undersøke dette nærmere. Oppgavens problemstilling er som følger: Hvordan kan ledere best mulig lede endring i en pågående krise? Dette er en masteroppgave. Disse opplysningene vil ikke brukes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalgsriteriene for å delta er at deltakerne er ledere for større bedrifter eller organisasjoner. Vi søker daglig ledere eller generelt toppledere. Vi ønsker å intervju 10-12 ledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi benytter oss av intervju. Først vil du bli stilt noen innledende spørsmål om bakgrunn, og om hva ledelse generelt betyr for deg. De resterende spørsmålene handler om å lede endring. Intervjuet gjøres ved å ta opp intervjuet på lydopptak, og vil ta ca. 45 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved Høyskolen Kristiania vil veileder også ha tilgang på informasjon. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navnet og kontaktopplysningene erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lagret data er også lagret på maskin med kode. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Stillingstittel vil publiseres, men ikke spesifikt firma eller organisasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres eller slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i starten av juli 2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Prosjektleder: Laura Traavik. Laura.Traavik@kristiania.no

Veileder: Tom Karp. Tom.Karp@kristiania.no

Personvernombud: Taisiia Demina Taisiia.Demina@kristiania.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

(Forsker/veileder)

(Student)

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg, har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Endringsledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

• å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Informasjon:

- Tema for samtalen (bakgrunn og formål)

Innledning:

- Navn
- Stillingsbeskrivelse
- Hvor lenge har du vært leder i bedriften?
- Hva er ledelse for deg?
- Hvorfor er ledelse viktig?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive din lederstil?
- Har din lederstil noen svakheter?

Lede endring:

- Hvordan har du som leder opplevd coronapandemien?
- Hva slags innvirkning har krisen hatt på din bedrift?
- Hvordan har arbeidsdagen endret seg etter at pandemien inntraff?
- Hvordan kultur har dere for endring i bedriften?
- Hvilke endringsprosesser har blitt iverksatt i bedriften etter krisen oppstod?
- Hvordan rolle måtte du som leder ta for å best mulig gjennomføre endringsprosessene?
- Hva har vært utfordrende med endringene som har blitt gjort?
- Hvordan har du som leder stått i de eventuelle utfordringene?
- Hvordan ble endringene mottatt av dine medarbeidere? Opplevde du noe motstand fra dine medarbeidere?
- I så fall, har endringsprosesser resultert i maktkamp mellom leder og medarbeidere?
- Bruker du til tider makt for å gjennomføre endring?
- I hvor stor grad har du inkludert dine medarbeidere i endringsprosessene? Og i hvilken grad gir du dem mulighet til å påvirke endringene?
- Hvordan kommunisere du som leder endring til de ansatte? (har dere en platform?)
- Hvordan bidro/bidrar du som leder for å hjelpe medarbeiderne med å akseptere endringene?
- Har noen av endringene vært en fordel for bedriften?
- Er det en mulighet for at noen av disse endringene forblir også etter krisen?
- Når du i dag ser tilbake på din ledelse under pandemien, er det noe du ville gjort annerledes?

Vedlegg 3: Empiri til kategori 1: Leders lederatferd

- Jeg er veldig opptatt av relasjonsledelse. Dette er noe som ligger til grunn for hvordan jeg tenker ledelse (I1).
- Relasjonsledelse er også en svakhet, og grunnen til det er at du kommer veldig tett på dine medarbeidere. Du blir involvert i livet til dine ansatte som for eksempel sykdom, dødsfall etc. Det kan være vanskelig å skille mellom det som er selve jobben: Hva som skal gjøres og den gode kontakten som du får. Gjennom de tette båndene man får så vil det alltid være en svakhet at man liker noen bedre enn andre. Det at man får nære kontakter er bra, men kan være vanskelig i et samarbeid (I1).
- Min lederstil er detaljert og kvalitetskontrollert. Jeg prøver å ikke være sjefete, og jeg støtter alle ansatte til å gjøre jobben sin. Jeg snur gjerne pyramiden slik at jeg er deres støtte nedenfra og opp. Når jeg ikke er tilstede så gir jeg de ansatte full frihet. Alle kan gjøre feil, men man må lære av feilene. En kan ikke gjøre feil hver dag for det har vi ikke råd til (I2).
- Hvis du ikke har en tydelig ledelse og hvis ikke du følger med på driften dag for dag, så går det galt. Hvis jeg hadde hatt samme bemanningen nå som før korona, så ville personalkostnaden kommet opp i 70-80% og da hadde jeg gått konkurs. Tydelig ledelse i krisetid er helt avgjørende for å overleve (I2).
- En svakhet ved min lederstil er at jeg kan bli litt for detaljert. Detaljert management er kanskje slitsomt for ansatte, men høyst nødvendig. Ansatte som jobber sammen med meg synes kanskje at jeg er for egenrådige (I2).
- Ledelse for meg handler om å skape resultater gjennom andre mennesker. Alle mennesker som er ansatt et sted trenger å vite hvor de skal. Først må du ha et mål også må du stake ut en kurs. Uten en leder så vet man ikke hvor man skal. Det handler om å spille på de ressursene man har og få de til å jobbe optimalt sammen. Det tror jeg man får til bedre med klar og tydelig ledelse (I3).
- Jeg er en tydelig og støttende leder. Jeg er opptatt av mennesker. Hos meg er det lov å gjøre feil, men det er viktig å lære av feilene som blir gjort (I3).

- I starten av mine ledelseskarrierer fikk jeg høre at jeg kunne være dominerende mot mine medarbeidere. Dette har jeg klart å bearbeide gjennom selvutviklingskurs. Men jeg har til tider lett for å komme med løsningen. Jeg kan også synes det er vanskelig å delegere ansvar da jeg har lett for å gjøre det selv. Da vet jeg at jeg har kontroll. Dette er noe jeg jobber med, og jeg mener en barriere for god ledelse er at man ikke er villig til å jobbe med seg selv (I3).
- Mange ledere skulle ikke vært ledere i mine øyne. Når lederskap går ut på å tyne mest mulig ut av de ansatte så er det noe feil. Det blir veldig kortsiktig (I4).
- Ledelse er viktig på mange plan, men det viktigste er å få folk til å trives, skape lojalitet og en vinnerkultur (I4).
- Ledelse handler om forskjellige ting, det handler liksom om å få det beste ut av hvert individ og den totale bemanning du disponerer. Og så handler det også om å prøve å skape et miljø og en eller annen trivsel slik at folk vokser (I5).
- I banken har vi noe som vi kaller «gi slipp ledelse». Vi skal oppfordre slik at folk skal få lov til å utfolde seg i sin funksjon (I5).
- Det er vanskelig å beskrive seg selv, men jeg tror jeg er ganske inkluderende og lyttende. Det kan jo av og til være litt krevende ikke sant. Jeg er veldig lyttende, av og til litt mye slik at folk kan etterspørre «Ja, nå må vi ha en tydelig beskjed her» (I5).
- Jeg legger vekt på dette med fleksibilitet, og å finne ulike veier til målet. Ikke detaljstyrende. Jeg prøver å være inkluderende. Og det er viktig med tydelighet. Noen vil kanskje mene at jeg er for lite styrende, altså jeg vet ikke. Men jeg liker ikke å fortelle folk hva andre skal gjøre (I6).
- Ledelse handler om å være det en kaller på fagspråket: Myndiggjørende leder. Jeg legger stort ansvar ut i seksjoner og til den enkelte (I6).
- Ledelse er viktig fordi at enhver medarbeider i en hvilken som helst organisasjon behøver en trygg person som kan legge til rette og vise vei (I6).
- Ledelse for meg er å oppnå resultater gjennom andre. Eksempelets makt er viktig. Som leder må du gå foran som en rollemodell, vise at du skjønner kjerneverdiene til selskapet, og motivere dine medarbeidere sånn at de kan lykkes innenfor sine ansvarsområder (I7).

- Ledere har et særskilt ansvar for å skape en felles oppfatning i hele organisasjonen. Og da mener jeg hele. Ikke det øverste laget, eller enkelte deler, hele organisasjonen må med (I7).
- Min karakteristikk er at jeg er veldig analytisk og veldig argumenterende, og da kan jeg fort bli dominerende. Jeg ønsker motstand, og samtidig som at jeg da er dominerende kommer kanskje ikke denne motstanden, refleksjonen og de tilbakemeldingene som jeg burde ha fått og ønsker (I7).
- Ledelse for meg er at vi har noen verdier og mål som vi skal nå, og samle troppene (I8).
- Jeg er helt sikkert ikke perfekt, og jeg har sikkert noen svakheter. Det er en del som ønsker at jeg skal stå enda mer frem, og være enda mer “showperson”. Noen blir veldig inspirert av dette, og synes dette er kult. Så for noen har kanskje min lederstil litt tilbaketrucken (I8).
- Jeg tror de rundt meg vil beskrive at jeg har veldig god innsikt i utdanningssektoren, så jeg har mye kompetanse. Så når du har mye kompetanse og er tydelig, så kan det innimellom være vanskelig å komme med ting og forslag for andre. Dette tror jeg kan være en svakhet, da denne kombinasjonen kan være litt mye for noen. De tenker kanskje at dette vet jeg allerede (I9).
- Noen må lede eller så løper alle i hver sin retning. Noen må fastsette kursen (I10).
- Jeg er ikke en leder som tror jeg er noe bedre enn andre. Det gjelder å ansette folk som er bedre enn deg. Jeg holder hodet kaldt i krisesituasjoner (I10).

Vedlegg 4: Empiri til kategori 2: Leder som beslutningstaker

- Jeg er nok lite til å overkjøre folk. Jeg liker å diskutere og komme frem til en eller annen form for konsensus før beslutninger iverksettes, men hvis vi ikke kan bli enig så er det jeg som bestemmer til slutt (I4).
- Jeg får innspill fra andre, og jeg involverer de ansatte. Men det er viktig å ikke involvere så mye at man ikke klarer å ta en egen beslutning. Noen ganger så får man ikke tatt en beslutning fordi alle skal mene noe, og da må du ha evnen til å kjøre igjennom og ta en endelig beslutning (I3).
- Før jeg tar beslutninger vil jeg gjerne få med meg ulike fasetter så det er nok en egenskap som jeg har som jeg tror på en måte er bra, men som av og til kan medføre at jeg kan nesten virke litt utydelig frem til vi har fattet en beslutning. (I5).

- Jeg er veldig lyttende, av og til litt for lyttende slik at ansatte til tider kan etterspørre en tydelig og endelig beslutning (I5).
- Den har vært til tider ekstremt krevende. Det har vært krevende på mange måter, og særlig de første månedene så gikk det døgnet rundt. Jeg satt i fakultetets krisestab, så vi hadde daglige møter. De første ukene rakk vi knapt å spise og dusje. Det gikk døgndrift, fordi at du står overfor en situasjon hvor hele virksomheten må gjøres om. Det var ikke bare å flytte møter over på zoom. Det var lærere som måtte legge om undervisningen på veldig kort tid. Og det og da stå i en situasjon hvor du må bidra med å legge til rette, ta beslutninger var ekstremt krevende (I6).
- Til tider vært et voldsomt press, og også press i forhold til å få godt nok grunnlag for å ta beslutninger. Ubehaget knyttet til å ta beslutninger på tynt grunnlag det har jeg nok kjent på den siste tiden (I6).
- Hvis det kommer beslutninger fra høyere hold som jeg ikke ser meningen med, ser ikke hvordan dette kan bringe oss fremover, så har jeg problemer med å forsvare noe jeg synes er feil. I så måte vil nok mine medarbeidere oppleve, og si om meg at endringer som jeg (og de) synes er dårlige, så støtter jeg mine medarbeidere. Og stå opp mot de over har kostet ganske mye i perioder (I6).
- Jeg har involvert mye av mine avdelingsledere og forklart og diskutert sammen med dem. Og så er det jo ikke alle som er enig, så til slutt så må man bestemme. Og da er det jeg som bestemmer (I8).
- Man gjør ikke riktige beslutninger hele tiden, man gjør noen feil, og sånn er det. Og så er det å stå i det, beklage, trekke det tilbake hvis man ser at det blir helt feil. Og så må man gjøre noen nytt. Man gjør ikke alltid alt rett, men du må vite hvor du skal, og ha gode verdier i bunn og grunn, og troa på det du driver med. Og så er det ikke alle som liker de beslutningene som blir tatt. Og det blir mye prat osv. Og det må man stå i. Så lenge man har gjort ting ærlig og redelig, og det beste for både ansatte og firmaet. Og at man har trua på det (I8).
- Det er jo til syvende og sist jeg som rektor som tar en del beslutninger. Da er det viktig å være trygg på og ta beslutninger, samtidig som du må kunne lytte til andre. Det er utrolig viktig at man som leder kan innse at man tar feil. Altså at man sier at man har tatt feil, eller gjort feil. Fordi at man er jo bare mennesker, og det er også viktig (I9).

- Jeg prøver å kjøre prosesser på at medarbeidere blir inkludert i endringer som skal bli gjort. Hvor man kan diskutere det frem og tilbake på f.eks. teamsmøter. Alle kan mene noe i starten, men til slutt må jeg ta en endelig beslutning (I10).
- Det er noen som må ta de endelige avgjørelsene og noen som må ha ansvaret og ta problemene. Løfte problemene fra ansattes skuldre når det blir for vanskelig for dem (I10).
- Jeg kan være litt svart hvitt, og jeg kan bli litt kontant. Jeg blir kontant i situasjoner der det er masse diskusjoner. Det kan hende at jeg kan si ting litt for hardt. Sånn her er det og det er ikke noe mer å diskutere (I10).

Vedlegg 5: Empiri kategori 3: Bygge kultur for endring

- Jeg opplever at vi har en god endringskultur. Mange av de jeg jobber med er ganske unge (25-45 år) og endringsviljen er veldig sterk (I1).
- Jeg vil si vi har en veldig god endringskultur. Vi endrer oss etter belegg og kundegrupper. Det er viktig å være fleksibel. Jeg er også opptatt av å samle mine ansatte utenfor jobb som bowling, lønningspils etc. Dette ser jeg bidrar til bedre samhold blant de ansatte. Sosiale samlinger har selvfølgelig vært vanskelig nå i corona (I2).
- Vi har hatt en kultur for endring i mange år. Vi er opptatte av at det skjer i verden og næringslivet og må tilpasse oss etter dette. Vi kommer til å fortsette å klippe hår, men vi må endre oss på andre måter. Vi må bli mer digitale, og vi må være på alle plattformer (I3).
- Vi snakker veldig mye om at vi må ut av komfortsonen for å oppleve utvikling. Hvis du aldri gjør noe som er ubehagelig eller vanskelig så blir du på stedet, og du utvikler deg ikke (I3).
- Vi er en del av et stort konsern med kontorer i 52 land, og vi lever egentlig i konstant endring drevet av konsernet. Vi må bare være med på endring. Det er ikke nødvendigvis endring av produkter, men mer endring av systemer (I4).
- Vi har en del sånne kreative miljøer, og de jobber agilt og følger alt som er av moderne teori for endringsledelse (I5).
- Både styret og ledelsen har jo vært på seminarturer til Silicon Vally for å få inspirasjon til hvordan både drive endring og gjennomføre endring (I5).

- I sum så er vi ganske innovative, men så har vi jo også som veldig mange av de tradisjonelle bankene veldig mange gamle systemer. En del av de kjernesystemene som bankene sitter på, inkludert oss er jo fra 70-tallet (I5).
- Institusjonen har vært utsatt for enorme endringer for noen år siden, da det ble gjort en stor fusjon. Derfor har det vært veldig mange endringsprosesser. Det har vært en markant kultur for endring på toppnivå, men en adskillig mindre kultur for endring på faggruppenivå, altså lavere ned i organisasjonen hvis vi tenker organisasjonen som et hierarki. Endringsviljen er større jo lenger opp du er i hierarkiet. Hvis du for eksempel er ansatt som rektor for å gjennomføre en fusjonsprosess, så er det den jobben du har. Her er arbeidsoppgaven å sørge for en god prosess og en god fusjon, da er det jo endring som står fremst i pannebrasken. Mens folk ute i organisasjonen er kanskje motstandere av denne fusjonen, og mange kan synes at det har vært gjort dumme ting i fusjonen. Så jeg kan si at det har vært mye frustrasjoner knyttet til endringer i det siste uavhengig av coronasituasjonen (I6).
- Men hvis vi knytter dette spørsmålet til corona så vil jeg si at endringsviljen der og da, fra 12.mars da vi stengte ned, var ekstremt høy! Fagmiljøet, lærere og forskere som er opptatt av studentenes læring, jobbet natt og dag for å gi studentene det beste de kunne greie. Så der var det ingen som stilte spørsmål. Dette gjør vi bare. I corona var det ingen som satt og ventet på beskjed om hvordan dette skulle gjøres, de bare gjorde det. I forhold til endringsvilje, så er spørsmålet: hvordan endring snakker vi om? (I6)
- Når pandemien inntraff måtte all undervisning flyttes over på digitale plattformer, og dette førte til at lærerne som vegret seg for disse endringen måtte gjennomføre dette likevel. (I6).
- Vi er veldig endringsorienterte, og jeg tenker at det er veldig viktig å ha en organisasjon som takler endring hele veien. I konsernledelsen hos meg er det for eksempel ingen som har fått en fast stilling. Jeg putter folk ut og inn av konsernledelsen ettersom tingene endrer seg. For det er noen som er egnet i en situasjon, og i forhold til noen problemstillinger som vi står foran de nærmeste åra, og så er det andre som egnere seg bedre når vi møter nye problemstillinger (I7).
- Når vi rekrutterer nye mennesker, så sier vi på intervjuet at hos oss må de forberede seg på mange endringer. Vi forbereder dem på dette slik at når ansatte kommer for å jobbe hos oss er de motiverte for å komme til et sted hvor det skjer mye endringer. Jeg tror at dette er en grunn for at vi har en god endringskultur og generelt små utfordringer med endring.

- Er du leder innenfor et område, så har du lært deg dette området. Så blir du flyttet til et annet felt og lærer deg dette. Dette skaper en mobilitet, og en etterfølger strategi. Dette gjør at hvis noen skulle falle fra, eller slutte raskt, så har vi god mobilitet og fleksibilitet i organisasjonen til å kunne løse oppgaver på en robust måte (I7).
- Jeg ønsker motstand, og samtidig som at jeg da er dominerende kommer kanskje ikke denne motstanden, refleksjonen og de tilbakemeldingene som jeg burde ha fått og ønsker (I7).
- Endringskulturen er bra fordi at vi har vært gjennom så ekstremt mye endringer. Det har vært så mye fusjoner og transaksjoner gjennom årene at dette er noe som medarbeiderne er veldig vant til. Det vi erfarer etter en fusjon hvor vi gjør store endringer (tar vi pulsmålinger) er at trivselen faller, og så går den opp igjen, og da er målet at vi skal opp igjen på samme nivå eller høyere etter et års tid. Noen får nye arbeidsoppgaver, og det er jo ikke alle fornøyd med, men dette jobber vi med systematisk. Og blir man ikke fornøyd, så slutter de. Og sånn er det hos oss, er du ikke fornøyd så skal du slutte. Dette oppfordrer vi til, og vi skal gjerne hjelpe til med å finne noe annet (I7).
- Jeg tror vi er en ganske trygghetssøkende bedrift. Vi er store og vi er seriøse. Endringer tar tid hos oss. I hele konsernet er vi 2000 ansatte, så endringer tar tid. Vi er ikke en liten IT-bedrift som tenker: Flott nå kommer det endringer. Vi må jobbe med endringer. Da handler det om å involvere mest mulig, og diskutere problemstillingene. Hva skjer hvis vi gjør det, hva skjer hvis vi ikke gjør det, og prøve å få en forståelse for hvorfor vi gjør det. Så involvering er kanskje det viktigste når vi skal endre (I8).
- Vi er en veldig omstillingsdyktig organisasjon. Denne skolen har omstilt seg mange ganger, og var opprinnelig en yrkesskole, og har etter hvert blitt en stor kombinert skole med yrkesfag og studiespesialiserende. Så vi er endringsvillige, men samtidig er vi ganske tradisjonsbundet. Jeg vil si at vi er en endringsvillig organisasjon, men med et personale som trenger gode begrunnelser for hvorfor vi skal gjøre ting. Vi må jobbe godt sammen, men en av de tingene som pandemien har vist oss er at vi kan snu oss fort. Vi klarer det, og har en styrke sammen. Vi klarer å komme i land. Vi har også et lavt sykefravær. Og dette er et tegn på at vi klarer å få ting til å fungere og endre oss. Vi er ikke den mest fremoverlente skolen, men likevel endringsvillige, og jeg synes vi har en kultur for endring (I9).

- Den generelle kulturen for endring i bedriften er nok litt stiv, men den har blitt mye bedre enn før. Vi har tidligere hatt en relativt voksen arbeidsstokk. Folk som har vært her i mange år har nok en innstilling om at de vet best selv. Nå har vi fått inn flere unge mennesker som er mye mer endringsvillige. Unge mennesker er lettere å endre. De tar ikke ting så alvorlig og personlig. De gjør det de blir bedt om og legger ikke noen følelser i det (I10).

Vedlegg 6: Empiri kategori 4: Kommunisere endring til de ansatte

- Vi har en plattform og faste møtetidspunkt. Jeg har mange mellomledere og de ringer jeg til nesten daglig. Det er veldig positivt for da får du tatt ting med en gang. Å bruke tid på relasjoner til mellomledere, opplever jeg som veldig hensiktsmessig og jeg får mye tilbake. Men det er noe annet å kommunisere med de ansatte på kontoret kontra på teams. Det savner jeg. (I1).
- Når jeg gjør noen endringer så sender jeg en mail om dette til absolutt alle ansatte. Vi har også allmannamøter, brannmøter og avdelingsmøter. Jeg bruker også en oppslagstavle i resepsjonen hvor jeg henger opp dersom det er noen nye organisasjonsendringer (I2).
- Hvis jeg hadde hatt samme bemanningen nå som før korona, så ville personalkostnaden kommet opp i 70-80% og da hadde jeg gått konkurs. Jeg har derfor vært helt avhengig av å permittere ansatte (I2).
- Jeg er opptatt av at mine ansatte skal få lov til å si det de mener. Dette kan de gjøre ved å komme til meg personlig. Ønsker de å være anonyme så har jeg sagt til alle ansatte at det er mulig å legge et brev i min hylle, enten om det er positive eller negative tilbakemeldinger. Dette er en ordning jeg har hatt i mange år (I2).
- Dette gjøres gjennom ledermøter, en til en møter med mellomlederne og en kollegaside og lederside på Facebook (I3).
- Jeg har måttet være tydelig. Jeg er ikke alene i ledelsen og det handler om at vi også må spille hverandre gode. Det har også vært viktig for meg å inkludere ansatte og komme frem til beslutninger sammen (I3).

- Teams, nyhetsbrev, mailer. I begynnelsen hadde vi en del fysiske møter for da satt ledergruppen på kontoret. Hun som er tillitsvalgt kom også på kontoret da vi hadde covidmøtene (I4).
- Jeg er opptatt av å få tilbakemeldinger på min ledelse fra de ansatte, spesielt på måten jeg kommuniserer (I4).
- I den digitale verden blir det i all hovedsak brukt teams. Både i form av skriftlig og chatter, med utveksling av erfaringer, men også i videomøter. Vi er ikke flere enn at alle kan samles på et og samme møte på teams. I xxx brukes sharepoint og workplace, som er facebook for bedrifter. Foredrag er på stømmetjenester som vimeo. Dette kan være foredrag eller mini paneldebatter digitalt (I5).
- Lenge før korona etablerte jeg et nyhetsbrev, og dette brukte jeg ganske mye den første tiden, og der kommuniserte jeg. Dette sendte jeg ut ved jevne mellomrom. Kommunikasjonen rundt coronarestriksjoner har og er fortsatt krevende. For du har en høyskole med tre nivåer (toppnivå, fakultet og institutt), og det er viktig at det gis samme beskjeder fra alle nivåer. I begynnelsen var folk litt forvirret rundt hvem som skulle gi informasjon om hva, men dette har vi fått mer orden på nå (I6).
- Internkommunikasjon er ekstremt viktig. Vi har et intranett hvor det kommer informasjon hver eneste dag. Vi benytter oss også mye av teams. Ulike grupper får forskjellige problemstillinger, og da tas det initiativ langt ned i organisasjonen for å løse disse (I7).
- Vi har noe som heter xxx, hvor vi har allmøter. Jeg har aldri hatt så mange allmøter som i denne perioden, så dette har blitt intensivert på grunn av korona. Dette blir streamet, så man kan følge med hjemmefra eller fra kontoret for de som er der (I7).
- Dette gjøres gjennom avdelingsledere. Men vi har noen plattformer. Vi har et intranett som heter xxx hvor det kommer mye informasjon, som vi ønsker at alle skal gå inn å lese. Så er folk mer eller mindre flinke til å gå inn der (I8).
- Jeg sender også ut et slags brev en gang i mellom, noen ganger i året, hvor jeg oppsummerer litt og skiver litt. Men i stor grad så leder jeg gjennom mine ledere (I8).
- Vi har personalmøte en gang i måneden, og disse er heldigitale. Jeg sender ut informasjonseposter tre ganger i uken, og disse legges også ut i teams. Og dette kan være alt fra beslutninger til informasjon. Nå det siste halve året har dette nesten utelukkende vært Corona relatert (I9).

- God informasjonsflyt har vært ekstremt viktig. Jo mer informasjon jo bedre. Dette er alltid viktig for meg, men dette har vært ekstra viktig nå. Og det å være forutsigbar og det å være tydelig kan minske usikkerhet. Det er ingen ansatte som ønsker seg noe tvil om ting rundt smittevern for eksempel. Dette må være tydelig (I9).
- Før corona var det gjennom fellesmøter, og nå er det på teams, mail eller via telefon. Man mister noe kommunikasjon når man har hjemmekontor. Før snakket jeg med mine mellomledere på kontoret i forkant av et møte med de ansatte. Det har blitt litt problematisk til tider mtp hvem som skal si hva (I10).

Vedlegg 7: Empiri kategori 5: Involvere medarbeidere i endringsprosesser

- Jeg mener selv jeg er flink til å inkludere mine medarbeidere når endringer skjer. Jeg bruker mye tid på møter med mine ansatte, og jeg kommer ikke med løsningen. Jeg lar dem tenke selv. Lurer de på noe så kommer jeg ikke med svaret, men svarer heller “Hva tenker du selv?”. Jeg gir ikke råd før jeg får hørt hva de selv tenker (I1).
- I coronatiden har jeg involvert ledergruppen i alt. I starten hadde vi møter hver dag klokken halv 11. Her snakket vi om coronasituasjonen. Ledergruppen ble inkludert i alt og de hadde 100% påvirkningskraft (I2).
- Resten av de ansatte har i en lengre periode vært permittert. De får alle et nyhetsbrev på mail regelmessig hver måned. De som var permitterte ble bedt til en egen lunsj en gang i måneden. Vi holdt 1 metersregelen selvfølgelig. Det er veldig viktig at ansatte fortsatt føler at en er til nytte selv om en er permittert (I2).
- Man kan ikke involvere alle i alt. Man kan involvere ansatte i noen prosesser, mens i andre prosesser må man bare ta en beslutning. Der vi ser at det er hensiktsmessig å involvere de ansatte så gjør vi det. Det blir da mye enklere å gjennomføre endring. Har medarbeiderne vært med på å påvirke da har de også et helt annet ansvar for å følge opp og utføre det som er besluttet. Det gir dem en god følelse når de får lov til å være med å bestemme og påvirke (I3).
- En svakhet ved min lederstil er at jeg har lett for å komme med løsningen. Jeg kan også synes det er vanskelig å delegerer ansvar og inkludere ansatte i beslutninger da jeg har lett for å gjøre det selv. Da vet jeg at jeg har kontroll (I3).

- Vi har en covidgruppe med tillitsvalgt for de ansatte. Tillitsvalgte sitter i den gruppen, og jeg bruker anledningen til å diskutere litt med henne på forhånd hvis jeg innfører noe nytt. Vi diskuterer også mye i ledergruppen (I4).
- Jeg vil si i veldig stor grad egentlig. Hvertfall lederne, de er veldig med og alle beslutninger vi tar om endring så besluttes dette i ledergruppa. Det er bedre å gå en runde ekstra for å beslutte noe, istedenfor å skjære igjennom og beslutte uten at du har forankring (I5).
- På de to største endringene vi har gjort nå som er dataanalyse, og dette nye revisjonsverktøyet så har det vært etablert prosjektgrupper hvor hver avdeling har hatt med en «champion» inn som skal være en som skal lære seg og være med i hele prosessen ganske aktivt. Slik at denne personen kan ta det videre ut til sine avdelinger. At du faktisk har med deg folk i organisasjonen mener jeg er en suksessfaktor for endring (I5).
- I og med at instituttet jeg leder er såpass stort har jeg ikke i stor grad hatt direkte kontakt med hver enkelt, men jeg har en ledergruppe på instituttet som består av fem seksjonsledere, og de har vært viktige for meg. Så vi har prøvd å finne felles løsninger og koordinere sammen (I6).
- Vi er helt avhengige av å inkludere alle, og hvertfall de som er engasjert og ønsker å bidra (I7).
- Det er viktig og ha god dialog med tillitsvalgte. De er jo mange ansattes talerør, og personer som mange henvender seg til hvis de synes at noe er ugreit. Det å ha en åpen og tillitsfull dialog med arbeidstakerorganisasjonene gjør det enklere for meg spesielt som toppleder. Dette for å få en delvis temperaturmåling på organisasjonen og hvordan ting fungerer osv. Hadde det ikke vært for en del av de tillitsvalgte så hadde vi ikke klart å fått til den fusjonen vi nå skal ha med en annet selskap. De er med i den fusjonsprosessen vi har nå, gjennom at de er med i styringsgruppa. I denne gruppen er styreleder og konsernsjef fra begge konsern med, og så har vi fire tillitsvalgte med oss. Styringsgruppa som styrer prosessen har like mange fra arbeidstakerorganisasjonene som fra ledelse og styret. Man har jo felles interesser, og dette smitter nedover i bedriften også. Vi bygger samme båt, og det som er bra for den ene, er bra for den andre (I7).
- Jeg håper jeg gir medarbeidere mulighet til å påvirke mye. Vi har noe som heter “smartere sammen”, et lean prosjekt, hvor vi bruker tavler. Og her kommer det masse forslag til

endringer og forbedringer, også er det noen som jobber med disse forslagene og så blir det avklart hva vi eventuell jobber videre med, eller ikke prioriterer (I7).

- Internkommunikasjon er ekstremt viktig. Vi har et intranett hvor det kommer informasjon hver eneste dag. Vi benytter oss også mye av teams. Ulike grupper får forskjellige problemstillinger, og da tas det initiativ langt ned i organisasjonen for å løse disse (I7).
- Jeg inkluderer avdelingslederne og de andre i ledergruppen. Og så oppfordrer jeg mine ledere igjen til å gjøre det samme med medarbeiderne. Mitt håp er at jeg har gode ledere rundt omkring, som gjør dette. Når jeg snakker med ledere i Bergen, Trondheim eller Oslo, så involverer jeg de. Jeg er ikke til stede når dette skal implementeres videre over alt. Men jeg ønsker at avdelingslederne også involverer medarbeiderne, samler, snakker om det, og får forståelse for endringene som skal gjøres. Så ønsker og håper jeg at de involverer de ansatte rundt forbi, og det tror jeg at de i stor grad gjør (I8).
- Dette kommer helt ann på beslutningen som skal tas. I denne pandemien har det vært veldig mange beslutninger som de ikke kan være en del av. Det bare skjer. Men sånn som innspillgruppa er jo et eksempel. Men når jeg jobber med endringsledelse ellers så er jeg jo veldig opptatt av at vi skal ha arbeidsgrupper og innspill. Jeg er veldig glad i å bruke personalet til å jobbe i grupper i endringsprosesser, og bruker digitale tavler hvor vi skriver inn ting. På denne måten får vi innspill fra medarbeiderne. Men det er klart, i en kriseledelsesituasjon så er de ofte ikke der. Da tas beslutningene ekstremt fort. Så dette er en helt annen setting, og det gjør nok også at man blir litt mer sliten av å være leder, fordi at man bare må ta de beslutningene, og disse må man ta som perler på en snor (I9).
- Det er litt opp og ned, men jeg tror det er veldig viktig at ting forankres via diskusjoner. Vi skal snart utarbeide en ny webside, og dette vil vi forankre veldig sterkt blant de ansatte, og ha flere prosesser der de ansatte kan bidra med sin kunnskap. Jeg prøver å kjøpe prosesser der medarbeidere blir inkludert i endringer som skal bli gjort. Alle kan mene noe i starten, men man må jo innsnevre det etter hvert (I10).

Vedlegg 8: Empiri kategori 6: Leders rolle for å bidra til medarbeidernes aksept for endring

- Det må være gjennom å synliggjøre at de ansatte har vært representert og at hele ledergruppen har vært deltakende i diskusjonene og de beslutningene som har blitt tatt. Det viktige for de ansatte er at de ansatte føler at de har blitt hørt. (I4).
- De ansatte har hatt forståelse for endringene som måtte gjøres (I4).
- Der vil jeg kaste ballen tilbake å si at det er opp til den enkelte å bidra og se sitt ansvar (I1).
- Jeg får innspill fra andre, og jeg involverer de ansatte. Men det er viktig å ikke involvere så mye at man ikke klarer å ta en egen beslutning. Noen ganger så får man ikke tatt en beslutning fordi alle skal mene noe, og da må du ha evnen til å kjøre igjennom og ta en endelig beslutning (I3).
- Jeg opplever at dette er todelt. Det ene er jo det som skjer i ledergruppa, og der bruker vi ADKAR-modellen for eksempel, som er en modell for endringsledelse som sier litt om modenheten i en endringsprosess. Det første er å akseptere endring, og at vi har gode diskusjoner før vi tar beslutninger. Det er den ene siden. Den andre er medarbeiderne, som jeg kanskje ser mindre til daglig. Men da handler det jo om massekommunikasjon på en eller annen måte. Enten muntlig eller skriftlig (I5).
- For meg som leder, hvis det er snakk om endringer som skal gjøres så syntes jeg det er ekstremt viktig og frembringe argumenter for endringen som kan aksepteres. Endringer og endringsprosesser må begrunnes, og det må begrunnes på en måte som gjør at det kan få aksept (I6).
- Medarbeideren godtok endringene da de hadde full forståelse for situasjonen (I6).
- Lederne må lage en felles forståelse for sterke og svake sider, altså en SWOT. Hvor er vi sterke, hvor er vi svake, hva er truslene og hva er mulighetene? Ledere må få hele organisasjonen med på en virkelighetsoppfatning av hvor vi står. Det er så utrolig viktig at man har et felles ståsted på hvor man er, og hvor man skal. Det hjelper ikke at en ledelse lager mål og strategier, hvis ikke organisasjonen skjønner hvorfor. Så må dette gjøres på en måte som skaper tillit, trygghet og trivsel. De tre T-ene som vi jobber mye med. Og få med seg alle, har vært vår suksess. Vi driver veldig effektivt (I7).

- Det er igjen involvering. Og så er det dette med at hvis vi har gjort endringen da, og vi ser positive små fremskritt så er det og gi feedback på dette. Prøve å løfte frem de positive tingene som skjer, så folk får troen på at endringene fungerer. Det er denne feedbacken hele veien som er viktig. Og at de ansatte får tilbakemelding, og at vi viser at vi ser at de prøver, selv om de kanskje ikke lykkes. Og hvis de har lykkes, vise at vi ser det (I8).
- Jeg prøver å motivere, støtte, være tydelig på hvorfor det må gjøres og gi et godt beslutningsgrunnlag. Jeg prøver å være åpen om hva som ligger bak beslutningene. Så er det dette med å sikre forutsigbarhet hele tiden. Det å skape den forutsigbarheten og få informert fort nok er nok noe av de viktigste (I9).
- Noe jeg ikke har vært så veldig opptatt av før, men veldig opptatt av nå er å rose de ansatte. Jeg har alltid vært positiv, men jeg har ikke løpt rundt med masse ros. Men i corona-tiden så har jeg skrevet mye rosende, støttende, takk for innsatsen. Dette klarer vi sammen osv. Og dette kjenner jeg begynner å bli litt floskler nå, fordi at jeg har sagt det så mye. Men jeg føler at jeg har vært nødt til å si det, fordi at dette er den eneste måten de ansatte kan forstå at denne innsatsen de legger ned, som har vært og er enorm, blir lagt merke til og at jeg ser det (I9).
- Folk er jo så forskjellig. Veldig mange bare aksepterer endringer, og andre må man bruke mye mer tid på. Man må snakke med folk. Vi er jo bare mennesker alle sammen. Så må man noen ganger si at man forstår uenighetene, men denne endringen må bli gjort. Det blir som det blir (I10).

Vedlegg 9: Empiri kategori 7: Utøvelse av makt for å gjennomføre endring

- Ja. Det å være leder er det å inneha makt, og du har mye makt som leder. Men man må ikke utnytte den makten man har. Det å bruke makt på en negativ måte kan få veldig store konsekvenser (I1).
- Besluttsomhet er et maktmiddel. Det å kunne beslutte, si ja eller nei, er en form for makt, og hvis det brukes riktig så er det jo positivt (I1).
- Jeg har opplevd maktkamper. Da er det viktig å løse problemene der og da og ikke la det vente, og da må du være tydelig som leder. Dette synes jeg er krevende for man ser at det kan gjøre vondt for de man snakker til (I1).

- Jeg pleier ikke å tenke på det for jeg pleier ikke å se på meg selv som sjef. Jeg har et mål om å få gjort ting. Noen ganger så er det noen som ikke vil være med, og ja da bruker jeg makt (I2).
- Det har oppstått maktkamp. Noen ansatte har blitt permittert før andre ansatte som ikke har vært her så lenge. Grunnen til dette er fordi de som ikke har blitt permittert har en lederrolle (I2).
- Det har ikke vært noen store maktkamper, men jeg har opplevd at det har blitt litt knuffing fordi noen mener vi har tatt en feil beslutning. Hvis dette skjer så setter jeg opp et møte, reiser ut og snakker med den det gjelder. Hvis ikke problemene løses raskt så kan dette spre seg og medarbeidere kan begynne å snakke. Da vi fikk et nytt regnskapssystem, falt ikke dette i god jord hos alle. Mellomlederne begynte å snakke med hverandre. Her måtte jeg gå inn og si at dette ikke fører til noe, og at vi må se fremover. (I3).
- Ja, hvis det må til så kan jeg bruke makt, men man må utøve makt på en smart måte. Vi jenter har ofte den oppfatning om at makt er noe negativt. Man må forstå hva makt er. Har du en lederrolle så er du i en posisjon til å utøve makt, men hvis du utøver makt overfor dine medarbeidere på en negativ måte så tror jeg ikke at man lykkes. Man må utøve makten på en smart måte, men vi skal ikke være redd for å si at man som leder har makt (I3).
- Nei, jeg bruker ikke makt, og jeg har absolutt ikke opplevd noen maktkamper (I4).
- Jeg vil ikke kalle det makt, men heller å bruke rollen på en måte. Bruke den du er. For det er jo sånn det er i organisasjoner, at er det en som er lenger opp så hører du mer på den enn en som er lenger ned. Av en eller annen grunn så er det sånn, selv om vi prøver å ha en litt sånn flat struktur hos oss da. Så jeg vil ikke si at jeg har brukt makt, men jeg vil si at jeg har brukt rollen for å få frem et budskap (I5).
- Alt er relativt ikke sant. Jeg vil ikke bruke ordene maktkamp, men heller kalle det diskusjoner og uenigheter og den type ting (I5).
- Det kommer litt an på hva man tenker med makt. Jeg vil ikke si at det har vært nødvendig i denne perioden vi har hatt, og det er nettopp fordi at hver enkelt lærer føler et veldig stort individuelt ansvar. Det ligger litt i sakens natur, at på et universitet eller høyskole så er du som lærer ansvarlig for å gi studentene det beste du kan, og den bevisstheten blir veldig

forsterket under en sånn krise. Så det har ikke vært nødvendig og si til noen at her må du snu deg rundt, for det har bare skjedd på automatikk (I6).

- Nei, jeg vil ikke si at det har vært noen maktkamper (I6).
- Skal du bruke makt for å gjennomføre endring, da blir det mislykket garantert. De som har motforestillinger må komme med disse, og så er det å diskutere og diskutere, og gjerne bruke lang tid på denne diskusjonen. Og jeg mener jo at hvis du kommer så langt at du ikke blir enig, da må du kanskje hjelpe vedkommende til å få en annen jobb. Men medarbeidere må få anledning til å si det de mener (I7).
- Når du sitter som leder så bruker du jo makt, og noen ganger når du må skjære igjennom så bruker du jo makten din. Så er det å bruke makten på en menneskelig måte. Makt blir jo ofte assosiert med at det er litt umenneskelig, men det er jo det å ha verdiene med seg, og tenke at dette gjør jeg fordi at det er det beste for de ansatte total sett. Nå har ikke vi opplevd dette, men det er jo en del som må gjøre masseoppsigelser, og det er jo for å redde bedriften. Enten går hele bedriften konkurs og alle mister jobben, eller så kan du redde deler av bedriften og en del arbeidsplasser. De som må gå syntes jo dette er kjempeurettferdig, men en leder er jo satt til å redde bedriften, og det er dette som er jobben. Så sånn er det, og da bruker man jo makten sin. Men man skal følge regelverket, og man skal være så menneskelig man kan oppi dette her, og hjelpe folk også. Men det er nok en del som føler det urettferdig uansett (I8).
- Ja det har vært maktkamper, men ikke mye. Men det vært noen ordentlige konflikter, spesielt rundt permittering da. Dette har vært en maktkamp sånn sett. Det gikk faktisk så langt at det endte i rettsvesenet, men vi fikk medhold på at vi hadde gjort ting etter loven, og etter regelverket i forhold til hele prosessen. Når du permitterer noen, så skal dette gjøres på en skikkelig måte. Det skal være kriterier, og det skal ikke være face value. Ikke sånn deg liker jeg, deg beholder jeg, deg skal jeg permittere. Du må sette opp et sett med kriterier som kan etterprøves, som skal være likt for alle (I8).
- Det er viktig å være bevisst på makten, og at de beslutningene man tar skal være saklig begrunnet. Det handler om sak og ikke person, det handler om at det skal være gode begrunnelser for det man beslutter. Og så tenker jeg jo også at jeg ikke er så opptatt av at det er jeg som tar den beslutningen, men jeg vet at det er jeg som må ta den, og at det er jeg som må stå for det. Og at det skal være riktig (I9).

- Som jeg sa til min assisterende rektor for noen år siden: din viktigste oppgave er å gi meg beskjed hvis jeg på ett eller annet tidspunkt begynner å ta beslutninger som ikke er begrunnet på en ordentlig måte. Fordi at da har makten gått til hode på deg, og det skal den ikke. Som leder må du da finne deg noe annet å gjøre (I9).
- Medarbeiderne mente at det ikke var godt nok smittevern. Men jeg tror det handler om å ikke gjøre dette til en maktkamp, men rett og slett prøve å lytte og få det til. Men samtidig være tydelig da, for jeg tenker jo det er viktig at jeg som rektor ikke vakler når noen stiller spørsmål ved ting, men faktisk kan besvare og si at: men hør nå her, vi har faktisk hatt bedriftshelsetjenesten inne og de sier at vi gjør ting bra. Så betyr ikke dette at vi ikke skal lytte til nye innspill, men vi har faktisk brakt på det rene at det vi gjør er bra nok (I9).
- Prøv heller å finne noen løsninger sammen. Jeg er veldig bevisst på at jeg har makt som rektor, men jeg er veldig åpne dør og ikke så opptatt av hierarki. Jeg vet jeg er rektor, jeg vet jeg har siste ordet, jeg vet at jeg har ansvaret, og det er jeg som får skylda hvis det er noen ting. Samtidig så er det noe med at jeg er en del av denne skolen jeg også (I9).
- Ja, man må bruke makt av og til. Man må kunne si at nå har vi diskutert dette her, og jeg skjønner at dere er uenig, men nå går vi til høyre eller nå går vi rett frem. Dette skal gjennomføres, og om dere ikke ser meningen bak det så er denne vurderingen tatt og sånn må det bli (I10).
- Ikke maktkamp med medarbeidere, men kanskje litt med mellomledere. Særlig når man møtes på et teamsmøte og har litt dårlig rolleforståelse fordi man ikke ser hverandre og man får ikke avstemt nok i forkant. Før corona kunne man snakke på kontoret i forkant og avklare hvem som skal si hva. Man mister noe kommunikasjon når man har hjemmekontor (I10).

Vedlegg 10: Empiri kategori 8: Møte motstand i endringsprosesser

- Ja, jeg opplever nok at folk tar seg litt til rette. Mange tenker at «ja, men det der kan ikke være så farlig» eller at «dette behøver ikke jeg å gjøre». Dette gjelder til og med mellomledere, og her har jeg hatt en del krevende runder (I1).
- Det er ikke alle som elsker jobben sin, og dette kommer tydelig frem i en endringsprosess (I1).

- Jeg har opplevd lite motstand, men jeg har to ansatte som aldri blir fornøyd. De mente at jeg tok ifra jobben til de ansatte og at jeg ikke hadde lov til å snu på vaktlistene. For å overleve denne perioden har jeg selv måttet ta en del 1. vakter i resepsjonen. Hun ene som har vært her i 33 år fikk flere 2. vakter enn før. For henne var dette et stort problem, og hun tok dette videre med LO. Hun ville ha like mange 1. vakter som før. Jeg står i resepsjonen fordi jeg vil redde arbeidsplassene. Jeg står ikke i resepsjonen for glede eller for å tjene penger, men for å tape mindre så jeg har penger til lønn (I2).
- Jeg har møtt litt motstand, men det meste har vi løst ved å snakke sammen (I3).
- Da vi begynte med konsultasjon på kunden før vask var dette helt nytt for de ansatte. I begynnelsen var det utrolig krevende, mens i dag er det en selvfølge. Derfor hjelper det å se tilbake på endringer vi har gjort tidligere. Selv om det er krevende når man står i det så må man videre (I3).
- Hvis jeg møter motstand fra mine medarbeidere så er jeg veldig opptatt av å løfte dem litt og si at vi må se ting i et større perspektiv. Vi kan ikke la være å ta en beslutning bare fordi en person ikke har lyst. Det er viktig å se ting litt stort noen ganger (I3).
- Hvis ikke problemene løses raskt så kan dette spre seg og medarbeidere kan begynne å snakke. Da vi fikk et nytt regnskapssystem, falt ikke dette i god jord hos alle. Mellomlederne begynte å snakke med hverandre. Her måtte jeg gå inn og si at dette ikke fører til noe, og at vi må se fremover.
(I3).
- Jeg har generelt møtt lite motstand fra ansatte de siste årene. Under pandemien har folk vært veldig lojale, og de har skjønt at det var en krevende situasjon. Altså de ansatte ble selvsagt skuffet da vi for annen gang etter sommeren måtte innføre hjemmekontor igjen. Jeg vil ikke si motstand, men skuffelse. Det går ikke på meg eller bedriften, men mer på situasjonen (I4).
- I begynnelsen ble det lagt ned en kolossal innsats uten at noen stilte så veldig mange spørsmål. Og det var heller ikke mye motstand i forhold til folks egen angst og usikkerhet. Vi prøvde å støtte opp under kollegaer som følte seg usikre, ved å ha andre kollegaer som støttet opp i undervisning og hjelp til med det tekniske. Vi har hatt motstand gjennom diskusjoner rundt hvordan vi skulle løse de tekniske utfordringene på best mulig måte. Men

som ledelse har vi hvertfall prøvd å legge til rette for at det finnes flere veier til målet, og at lærere får jobbe på måter som de føler seg komfortable med (I6).

- Jeg vil si at vi har veldig små utfordringer med endringer. Det er klart at alle er ikke like fornøyde hele tiden (I7).
- Jeg ønsker motstand, og samtidig som at jeg da er dominerende kommer kanskje ikke denne motstanden, refleksjonen og de tilbakemeldingene som jeg burde ha fått og ønsker (I7).
- Når vi rekrutterer nye mennesker nå, så sier vi på intervjuet at hos oss må de forberede seg på mye endringer. Så de som kommer for å jobbe hos oss er motivert for å komme til et sted hvor det skjer mye endringer, og hvor det skapes muligheter for dem. Har de vært hos oss lenge, så har de vært gjennom mange endringsprosesser, så de er egentlig ganske positive til endring, fordi at de har sett at alle blir godt ivaretatt og at det har fått til mye i felleskap (I7).
- Ja, møtt motstand. Det å permittere er jo ikke akkurat den artigste delen av jobben, men det måtte gjøres. Så var det jo diskusjon i forhold til dette. Det var en del som mente at de hadde masse å gjøre, og så var det noen som hadde mindre å gjøre. Noen mente kanskje at det var feil og permittere alle, at de burde ha jobbet, og så burde vi permittert andre 100%. Det har vært diskusjon, og det er her vi har møtt mest motstand. Men igjen, det er mange forskjellige modeller, men så må man bestemme seg for en som man mener er best (I8).
- Jeg har opplevd motstand. Vi hadde en runde hvor det var noen medarbeidere som betvilte om smittevernet vårt var godt nok. Og det har skjedd i to omganger. Og det jeg har gjort da er å rett og slett bringe inn ekspertise. Få inn bedriftshelsetjenesten, smittevernsleger, slik at de kan se hva vi gjør. Gi oss tilbakemeldinger og råd for hva vi kan gjøre videre osv. Det å få inn fagkompetanse som kan bistå oss, og trygge de ansatte har vært viktig. I den andre runden satt jeg inn en innspillsgruppe for smittevern med en fra hver avdeling, som de tillitsvalgte leder. På denne måten kan de ansatte være med å gi innspill til smitteverntiltak, i et egnet fora som jeg ikke er en del av. Så det handler om å lytte, og finne måter og løse det på (I9).
- Jeg har involvert mye av mine avdelingsledere og forklart og diskutert sammen med dem. Og så er det jo ikke alle som er enig, så til slutt så må man bestemme. Og da er det jeg som bestemmer (I8).

- Ikke veldig mye motstand. Mennesker er jo ekstremt forskjellige så noen viste stor forståelse, mens andre følte seg litt urettferdig behandlet. Vi permitterte ikke 12. mars, men vi brukte frem til april på å forankre hva vi måtte gjøre (I10).