



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:
Hotelledelse Y-vei

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:
Filosofi og Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
Tanker rundt spørsmålet: hva er god ledelse?

ENGELSK TITTEL:
Thoughts around the question: what is good leadership?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Bjørn Olav Roaldseth
6150	248714	Camilla Havre Glastad	
.....	
.....	
.....	

TANKER RUNDT SPØRSMÅLET: HVA ER GOD LEDELSE?



Universitetet
i Stavanger

Bacheloroppgave, 20 studiepoeng
Studieretning Hotelledelse Y-vei
Av Camilla Havre Glastad

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Norsk hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger
VÅRSEMESTERET 2021

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har jeg forsket på hva god ledelse er, og hvilke metoder som kan brukes i ledelse for å forbedre den. Problemstillingen ble: *Tanker rundt spørsmålet – Hva er god ledelse?* For og kunne svare på spørsmålet så godt som mulig har jeg delt opp oppgaven i to deler, der jeg i den første delen fordyper meg i filosofen Martin Buber (1878-1965) sin dialogfilosofi. Ved å kikke nærmere på Buber sin filosofi, fikk jeg et innblikk i *jeg-du og jeg-det verdenen* som filosofien hans baserer seg på, og hvordan dette kan inkluderes i ledelse. I del to fordypet jeg meg i det brede emnet *Endringsledelse* og fikk fort erfare hvor uendelig mange ulike teorier som finnes rundt et emne. Derfor valgte jeg å forske videre på John P. Kotter (1947-) sin teori kalt *Kotter`s åtte steg*. Her har han delt opp stegene som er nødvendig for at en endring skal skje opp i åtte steg, der det er tydelige retningslinjer på hvordan en endring burde formes i bedrifter. For å forklare dette har jeg valgt å la meg inspirere av boken *FILOSOFI OG LEDELSE* og forklarte de åtte stegene i praksis ved å presentere dem i dialogform. Ved å utdype med både filosofisk og rent teoretisk materiale, føler jeg at oppgaven fremviser en forståelse og tolkning som kan være en pekepinn på spørsmålet – *hva er god ledelse?*

FORORD

Denne bacheloroppgaven oppsummerer tre år som student ved norsk hotellhøgskole med både oppturer og nedturer. Da Coronapandemien inntraff mars 2020, ble hverdagen til de fleste snudd opp ned – og da spesielt for studenter. Dette har jeg selv merket svært godt, men på en merkelig måte har vi medstudenter klart å finne kreative løsninger, og hatt noen fine semestre tross utfordringer. Jeg vil her gjerne takke forelesere og ansatte ved Norsk Hotellhøgskole som har vært svært hjelpelige rundt studier og organisatorisk arbeid jeg har vært så heldig å få tatt del i. Disse tre årene har gitt meg bredere kunnskap og forståelse, jeg gleder meg til å ta i bruk i bransjen jeg nå skal ta en del av.

En spesiell takk vil jeg rette til Bjørn Olav Roaldseth for hans forelesninger i Exphil, Norsk og som veileder under bacheloroppgaven. Jeg vil også takke studiekamerater for god motivasjon under hele studietiden. Og en takk til min familie for all støtte, gjennomlesning og rettelser i oppgaven og under studietiden. Det er med skrekk blandet fryd jeg nå avslutter dette kapitlet, men jeg har all tro på fremtiden.

God lesning!

Stavanger, 13. mai 2021

Camilla Havre Glastad

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	7
OPPGAVENS STRUKTURELLE OPPBYGNING	8
DEL 1	8
<i>MARTIN BUBERS DIALOGFILOSOFI</i>	8
<i>LEDER OG ANSATTE I LYS AV BUBER</i>	10
<i>ERFARNE LEDERES SYN PÅ BUBER</i>	11
OPPSUMERING AV DEL 1	12
DEL 2	12
<i>ENDRINGSLEDELSE</i>	12
<i>KOTTERS ÅTTE STEG TEORI</i>	13
<i>ÅTTE STEGS TEORI I PRAKSIS</i>	17
OPPSUMERING AV DEL 2	21
KONKLUSJON	22
KILDER	23

«Det er med lederskap som med pornografi. Jeg kan ikke definere det, men jeg vet hva det er når jeg ser det.» (Schwarzkopf 1934-2012)

INNLEDNING

2020 var et år som startet som alle andre år. Da mars-måned imidlertid inntraff, ble hverdagstilværelsen snudd på hodet. Hvorfor? Da dukket det plutselig opp en pandemi. Alle var i villrede – selv forskere og andre allvitere. Ingen visste hvor stor påvirkning dette skulle få for fremtiden.

Pandemien har selvsagt hatt en innvirkning på mange ulike bransjer. Det er ikke alle som har hatt like stor stabilitet. En bransje som det har gått hardest utover, er hotellindustrien, da turismen fikk et hardt nederlag. Dette blant annet fordi at landegrenser ble stengt som følge av restriksjoner, nettopp for å forhindre smitte.

I denne oppgaven ønsker jeg å ta et dypdykk i hva ledelse er. Her vil jeg også komme inn på hvordan ledelsen er blitt påvirket av pandemien, og hvilke eventuelle endringer som er blitt gjort. Vil disse endringene vedvare når pandemien på et tidspunkt tar slutt?

Ved å finne svar på disse spørsmålene, går jeg ut ifra tidligere forskning og også mine egne erfaringer fra arbeidslivet ved mindre hoteller.

For å få mest mulig ut av dette studiet, har jeg valgt å dele oppgaven inn i to deler. I første del vil jeg forsøke meg på å besvare det eviggnagende spørsmålet: Hva er god ledelse?

Etter å ha lest flere teorier og bøker om problematikken, må jeg si at jeg fant en god partner i dialogfilosofen Martin Buber (1878-1965). I Bubers *JEG og DU* problematikk, finner jeg faktisk en interessant løsning på de spørsmål som jeg ønsker å få svar på.

I andre delen av oppgaven vil jeg konsentrere meg om hva endringsledelse er. Videre ønsker jeg å se på ulike teorier innenfor *endringsledelse* og *krisehåndtering*, for å se om behovet for disse teoriene er til stede i de mindre bedriftene. Samt hvordan disse teoriene eventuelt ville fungert i praksis. Kunne ting ha blitt håndtert på en bedre måte, og hvilke konsekvenser har eventuelt mangelen på dette gitt?

For å svare på disse spørsmålene i andre del av oppgaven, anvender jeg som metode Kotters åtte-steps teori innenfor endringsledelse. Her retter jeg søkelyset på de stegene som er nødvendige, for en naturlig overgang i endring.

OPPGAVERNS STRUKTURELLE OPPBYGNING

Dette er en studie med utgangspunkt i kvalitativ metode med en hermeneutisk tilnærming. Kvalitativ metode er en forskningsmetode som brukes ved innsamling og analyse av kvalitativ data. (Grønmo 2020)

I denne oppgaven har jeg foruten den kunnskap som ligger til grunn for at jeg er i stand til å skrive en bacheloroppgave om ledelse, i tillegg benyttet meg av de arbeidserfaringer jeg har gjort meg. Jeg er veldig opptatt av å forstå det jeg leser og erfarer, og dette har ført til at jeg har fordypet meg noe i det som kalles hermeneutikk. Det jeg selv forstår med *hermeneutikk*, er at det har tre hovedbetydninger: å uttrykke, å utlegge og å oversette. Følgelig kan vi si at hermeneutikk er *kunsten å fortolke*. Nettopp denne oppgaven er å fortolke andres tekster om ledelse samtidig som å fortolke – forstå – mine erfaringer med ledelse i forskjellig sammenheng.

Forståelse krever empati – altså en viss innlevelse i andres opplevelse og tankeverden. Vi forstår alltid innenfor en sammenheng. Vår forståelse påvirkes av den sammenhengen vi står i. Vi opplever stadig nye utgangspunkter for vår forståelse av det vi opplever i den verden den enkelte av oss lever i. (Roaldseth 2016:10)

DEL 1

MARTIN BUBERS DIALOGFILOSOFI

Når det gjelder hva god ledelse er, er det skrevet bøker og teorier nærmest oppad vegger og nedad stolper om hva god ledelse er. En som har fanget min interesse blant de mange teorier, er – som allerede nevnt – Martin Bubers *Jeg og Du* filosofi.

Jeg har mitt kjennskap til Martin Buber gjennom boken *Filosofi og Ledelse*. Selvsagt er jeg klar over at dette er en presentasjon som er preget av forfatterens tolkning av Buber. Så strengt talt blir min egen tolkning en tolkning av en allerede fortolkning.

Martin Buber er en kjent jødisk filosof og er kanskje mest kjent for sin dialogfilosofi som er basert på *jeg-du* og *jeg-det* forholdet. Denne filosofien kan – slik jeg ser det – på mange måter bidra til det jeg vil betrakte som god ledelse.

Teorien er delt opp i to grunnord og tar for seg hvordan vi mennesker møter og oppfatter omgivelsene rundt oss. Grunnordene er ordpar, *Jeg-Du* og *Jeg-Det*. *Jeg`et* har ulik betydning alt etter som det knyttes *Du`et* og *Det`et* og kan forklares av at *Du`et* kan bare sies med hele vårt vesen. Man må være åpen og forståelsesfull for *Du`et* og godta *Du`et* som et likeverd. Dette resulterer i en dialog med gjensidig respekt, der *Jeg`et* og *Du`et* møter situasjonen som den personen man virkelig er. Hvis *Du`et* derimot møtes med skepsis, distanse og objektivisering, så resulterer det i at *jeg`et* ikke møter situasjonen med hele sitt vesen, men er mer tilbakeholden rundt forståelsen av dialogen. Buber mente at disse to grunnordene definerer alle mennesker i alle situasjoner, og kan være en pekepinn på hva god ledelse er, og at man burde gå inn i alle dialoger som den man virkelig er.

Videre beskriver Buber i sin filosofi at alle har det best med å oppholde seg så mye som mulig i *Du`ets* nærvær, da det er der nærværet skapes. Det nærværende kan forklares som det skapende liv, altså det liv som møter mennesket som et *du*, og ikke et det som beskrives som en gjenstand og/eller et objekt. Om man lever i det nærværende, møter man den neste som et levende menneske. I en *Du-situasjon* vil man være helt åpen. Man vil kunne se mennesket som den det mennesket er både i sorgen og i gleden, og vil da kunne møte *Du`et* som en likeverdig, og med den respekten som forventes i en dialog.

Videre er det viktig å poengtere at en av de viktigste påstandene Buber har i sin dialogfilosofi, er at det finnes ikke noe *Jeg* i og for seg, men bare *Jeg`et* som hører til grunnordet *Jeg – du* og det *Jeg* som hører til grunnordet *jeg – det*. Med dette mener Buber – slik jeg tolker ham – at jeg blir til ved *Du`et*, og først da blir det virkelige liv et møte. Buber påstår derfor *at alt virkelig liv «er møte»*. (Roaldseth 2016)

Etter min oppfatning er Bubers dialogfilosofi en pekepinn på det virkelige liv, og forsterker viktigheten av medmenneskelighet, og at man skal gå inn i alle dialoger med et åpent sinn og en forståelse for at mennesket er forskjellig. Det er slik respekt, ærlighet og forståelse skapes som er viktig for at vi mennesker skal kunne leve sammen i et fellesskap. Møtet mellom mennesker forsterker behovet *Jeg`et* har til nettopp å lære og vokse, og dette mener Buber man bare kan om man går inn i en dialog med hele seg selv, og ikke objektiviserer *Du`et* som da hadde blitt til *Det*.

Selv om Buber gjennom flere påstander fremmer viktigheten av *Du- verdenen*, finnes det også *Det-verdenen*. *Det-verdenen* består av gjenstander, objekter man kan måle og veie. (Roaldseth 2016) Denne verdenen preges ikke av den gjensidigheten som kan forklares som forståelse og respekt som *Du-verdenen* gjør. *Det`et* er ikke nærværende og vil ikke gi noe svar. Derfor blir ifølge Buber *Det-verdenen* mer utfordrende, da den setter rammer for livet og dets virke, og

tvinger *Jeg`et* til å utfoldes ved å ta i bruk både kropp og vårt intellekt. (Roaldseth 2016) *Jeg`et* vil da i det- verdenen drives av skepsis og vil ikke være i nærheten av å møte dialoger med hele seg selv, men sette tvil i *Det`et*, og derfor objektiverer medmennesket. Objektivering i denne sammenhengen kan forklares som at *Jeg`et* behandler mennesket som en gjenstand og/eller et middel for å selv kunne nå et mål og tjene ens egen agenda. Da forsvinner respekten for menneskets verdi, synspunkt og ståsted og dermed også det som kalles medmenneskelighet.

LEDER OG ANSATTE I LYS AV BUBER

Når man får en viss forståelse av hva Bubers dialogfilosofi faktisk betyr, vil man kunne se at denne filosofien er svært aktuell innenfor ledelse. Om en leder går inn i en dialog med ansatte i den mening at leder er bedre enn de ansatte, vil de ansatte kun være en brikke i et større puslespill. Dette vil defineres som et *Jeg-det*-forhold, og i lengden vil de ansatte føle seg brukt og tilsidesatt. Det vil følgelig ikke være et grunnlag for en gjensidig respekt som er nødvendig, for at de ansatte skal ønske å være en del av lederens vinning. Som leder vil det meste av suksess anses som personlig vinning. Om alle de ansatte jobber for et felles mål startet av leder, vil lederens «guiding» være viktig for helheten. Da er man avhengig av at de ansatte ønsker å gjøre sitt beste for at lederens mål skal realiseres. I slike situasjoner er man avhengig av at leder har et *jeg – du* forhold til sine ansatte, da gjensidig respekt er nøkkelen til at alle ønsker å jobbe i felleskap for målet.

Du-verdenen kan lett oppnås av leder ved å i alle dialoger gå inn med hele sitt vesen, og viser tidlig en forståelse for de ansatte. Da vil de ansatte føle seg sett og forstått, og man vil tidlig ha etablert en gjensidig respekt som er nødvendig i en ledelses situasjon. Det vil så klart være lettere for ledere i mindre bedrifter å ivareta dette *jeg-du forholdet*, da de har større sannsynlighet, for å møte de ansatte oftere og da muligheten til å opprettholde de relasjonene som blir skapt. Det er heller ikke umulig for ledere ved større bedrifter, selv om dette kan oppleves som mer utfordrende.

ERFARNE LEDERES SYN PÅ BUBER

I boken *Filosofi og ledelse* som er min største inspirasjon til denne oppgaven, er det i kapittel 18 utdypet rundt lederens egne erfaringer. Det er disse erfaringene og observasjonene jeg ønsker å snakke videre om. Ved fare for å gjenta meg selv, ønsker jeg å understreke at dette er min videreforklaring av skribentens fortolkning av Martin Bubers dialogfilosofi.

I boken er det tatt utgangspunkt i ulike leders syn på ledelse og hva Buber sin filosofi kan tilføre deres næring. Her har jeg bemerket meg en dialog mellom forfatter av boken og en hotelldirektør, der sistnevnte ble spurt: *Kan dialogfilosofen Martin Buber ha noe budskap når det gjelder ledelse?* (Roaldseth 2016) Svaret kom enkelt og han svarte med et definitivt ja. Dette begrunnet han med de utfordringene som ledere står ovenfor i en verden som hele tiden er i endring og de utfordringene som oppstår underveis. Videre utdyper han dette med at det kreves forskjellige ledelsesstiler i de ulike situasjonene som kan oppstå, og at det i disse tilfellene finnes flere variabler som man må ta hensyn til. Som for eksempel mennesketyper, tidspunkt, utviklingsfaser, og selskapet i med- eller motgang, og hvilket motivasjons- og kompetansenivå de ansatte ligger på. (Roaldseth 2016) Med dette tolker jeg det som at direktøren mener at godt lederskap skal både være motiverende og inspirerende for de ansatte. Ved å se de ulike situasjonene for det de er, og se menneskene bak de ansatte for den de er, skapes en tilknytning og en gjensidig respekt som er nødvendig for at godt lederskap skal kunne praktiseres. I boken er det presentert synspunkt fra forskjellige ledere, men en fellesnevner er at alle lederne praktiserer det å se de ansatte for den de er. Dette syntes jeg er en fin oppsummering på Bubers *jeg-du* filosofi er og betyr for ledelsesforhold. Som Buber så fint sier: *Menneske blir først et menneske i relasjon til et annet menneske.* (Roaldseth 2016) Dette sitatet kan tolkes på forskjellige måter, men min tolkning er at vi mennesker er i stor grad avhengig av hverandre. *Jeg* kan ikke bli til *Jeg* uten *Du*, og *du* kan ikke bli *du* uten et *jeg*. I en ledelsessituasjon er man drevet av relasjoner, og man vil ikke oppnå skapelse av nye innsikter eller oppnå vekst og nærhet om man ikke møter situasjoner med hele sitt vesen. For at man skal kunne skape en relasjon med de ansatte er man derfor avhengig av å se helheten av det menneske.

OPPSUMERING AV DEL 1

For å oppsummere del 1 om Bubers dialogfilosofi vil jeg trekke frem selvledelse (*self-leadership*). Selvledelse kan ses på som essensen av lederskap, og er basert på å kjenne seg selv som leder og menneske og samtidig søke rådgiving. (Roaldseth 2016) Som leder og menneske er det viktig å ikke ha en «viktigperholdning». Med dette mener jeg en holdning som tilsier at jeg som enkeltperson vet bedre en andre, og alltid har rett. Det er viktig å kjenne sin egen grense rundt kunnskap og personlige egenskaper og bruke dette til det positive. Ved å bruke denne grensen til det positive vil man ikke være redd for å be om råd og kunnskap fra andre og bruke deres erfaringer til egen læring. For å kunne være en god leder er det derfor viktig å kjenne seg selv og se andres kunnskap som en fordel og ikke ulempe. Som en leder i en bedrift er man hele tiden vitne til en endring og man må tilpasse seg disse endringene til enhver tid. Her ser man en direkte knytning fra selvledelse til Martin Bubers dialogfilosofi, og hans definisjon på den optimale *Jeg-Du* verdenen.

DEL 2 ENDRINGSLEDELSE

For å få en forståelse av hva endringsledelse er, må vi bryte ned ordets betydning i to kategorier; endring og ledelse. Ledelse burde jeg valgt å definere i starten av oppgaven, men for å slippe å gjenta meg selv, fant jeg det bedre å plassere en definisjon her. Ledelse er en eller flere som har ansvar for å lede noen. Dette kan være ansvarspersoner som skal veilede andre i en eventuell ny retning. Man kan lede enkeltpersoner, bedrifter eller avdelinger, men hovedansvaret er på lederen som fungerer som en veileder.

Selve ordet *ledelse* kommer av verbet *å lede*. Andre ord for det kan være *føre*, *styre osv.* Vi kjenner ordet i flere sammenhenger som for eksempel *styreleder*, *partileder*. Til og med *førerhund* har med verbet lede å bestille. Ordet brukes altså i mange sammenhenger som for eksempel i denne oppgaven *endringsledelse*.

Vi møter dette ordet ofte i språket vårt som for eksempel *lederartikkel på lederplass*, *lederansvar*, *lederutvikling* som vi stadig hører, og la meg til sist nevne *lederskikkelse* som vi forstår som ledende personlighet.

Endring er en forandring som skal skje, det kan være en negativ forandring eller en positiv, men ved en endring får man en forandring fra det som tidligere var.

Å endre betyr rett og slett *å forandre*, gjøre noe annerledes. Nå er det vår og hvis vi for eksempel ser innom hagen vår, kan vi legge merke til at en blomst vi er glade i har forandret karakter. Vi kan også av og til lese at vi forbeholder oss retten til endringer i programmet. I disse pandemitider kan vi også høre om *mutasjonsforandring*. Viruset har mutert. Det betyr at viruset har gjennomgått mutasjon – endring i arveanlegget. Dette tar jeg med for å vise at begrepet *endre* brukes i mange sammenhenger. Men i vårt tilfelle knyttet til *ledelse*, endringsledelse.

Når man setter sammen disse ordene får man Endringsledelse. Dette er små og store endringer som skal gjøres i form av ledelse. Dette finner man flere teorier om, men denne oppgaven vil konsentrere seg om Kotters 8 steg`s teori som vi går inn på senere i teksten. (Sander 2019)

KOTTERS ÅTTE STEG TEORI

Som tidligere nevnt bygger begrepet endringsledelse opp av ulike teorier, en av disse er John P. Kotter sin åtte stegs teori, Kotter ble regnet som en «guru» innenfor endringsledelse. Hans mest kjente teori er en videre utvikling av Kurt Lewis sin tre trinns modell som går ut på dele opp endringsprosessen i tre trinn. Opptiningsfasen, endringsfasen og institusjonaliseringsfaser. (Sander 2020) Når man går nærmere inn på Kotters teori kan man se at hans steg kan deles opp i denne tretrinns-modellen, da spesifikt de fire første stegene, før han introduserer flere trinn som tar opp flere av problemene som kan oppstå underveis. Og også hvor viktig det er at endringen institusjonaliserer seg og blir forankret i bedriften.

Kotters teori bygger seg opp på følelser og forståelse, og viktigheten av forankring. Dette er aspekter som gjør at de involverte ønsker å være delaktige i endringen. Ifølge tidligere forskning gjort av Kotter, er det mange bedrifter og organisasjoner som hopper over de første stegene i prosessen. (Sander 2020) Dette gjøres ofte av de større bedriftene fordi ønsket om fremgang overgår ønsket om suksess. Det er viktig å forberede de ansatte på en endring for at endringen skal kunne være en suksess. Om man starter ved steg fem, vil de allerede ha oppstått flere hindringer underveis. Dette fordi de involverte ikke forstår endringen og dens behov.

Videre vil jeg presentere Kotters teori, med min personlige tolkning av de ulike stegene:

1. Skape en forståelse

I det første steget er *forståelse* hovedfokus. Det er viktig for alle de involverte i en endringsprosess og ha en forståelse for hva endringen og dens viktighet.

Om man ser for seg et scenario der en av de ansatte som er delaktig i endringen, ikke forstår poenget, vil de da heller ikke ha et ønske om å bidra til suksess. For at denne forståelsen skal kunne være levedyktig er det derfor viktig at ledelsen er overbevist om endringen og dens nødvendighet. Disse faktorene utgjør nøkkelen til forståelse, og er derfor svært viktige for det første steget.

2. Maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringen

Her er det viktig å tidlig etablere endringen som en nødvendighet, og holde fokuset på samarbeid og tillit. Om Leder skaper en tillit med det jeg videre i teksten har valgt å kalle «mellom ledd», vil da denne tilliten være et anker for arbeidet mot endring. Lederen er alltid den som setter standarden på hvordan en endring skal gjennomføres, og ved å tidlig etablere tillit til *mellomledd* som i de fleste tilfeller er den som får ansvaret for videre kommunikasjon, vil det være større sjanse for suksess. I de fleste bedrifter har de ansatte en grunnleggende tillit til lederen, derfor er det viktig i dette steget at leder lever opp til disse forventningene.

3. Utvikle visjon (Endring, strategi)

En visjon kan defineres som «*Et bilde av den fremtiden vi søker å skape*» (Lie 2017)

Visjonen vil i denne sammenhengen være det ønskelige resultatet etter at forankringen i bedriften har blitt realisert. Her vil det skapes en klar rettesnor på hvordan og hvorfor endringen gjennomføres. Det er her viktig at visjonen ikke blir for omfattende, men kan holdes kort og presis for at det ikke skal skapes noen forvirring i hva visjonen egentlig er. Dette samtidig som at det skal vekke interesse og forståelse, derfor er dette er viktig punkt som trenger den fulle oppmerksomhet.

4. Kommunisere visjon ned i organisasjonen

I steg fire er det fare for flere utfordringer underveis, dette fordi man er avhengig av at alle har forstått hva endringen er ved videreformidlingen. Om noen ikke har riktig forståelse av endringen og skal bringe dette videre, vil det fort oppstå forvirring og kommunikasjonen vil da ha sviktet. Derfor vil det her være svært viktig at de tre første stegene har fungert og de ansvarlige for kommuniseringen har riktig oppfatning av det som skal kommuniseres. Dette er et svært kritisk punkt og misforståelser kan ødelegge effekten på endringen.

5. Fjerne hindringer for å nå visjonen

I en endringsprosess vil det alltid være stor sannsynlighet for at hindringen oppstår underveis. Derfor er det viktig å hele tiden være på vakt, så man tidlig har mulighet til å oppfatte hindringene og deretter fjerne dem. Ved å tidlig fjerne hindringene, vil man kunne ordnet problemet før faren oppstår. Da vil man kunne nå målet fortere og uten større komplikasjoner.

6. Synliggjøre kortsiktige resultater

De fleste mennesker har et behov for bekreftelse på at det de gjør og tar en del av er riktig, derfor er det viktig for ledelsen og vise frem den suksessen som oppstår. Her er det viktig å sette seg delmål, så man under prosessen har resultater å vise til. Det finnes selvfølgelig en balanse på dette, der man ikke må vise til for mye så interessen for ferdigstillelse forsvinner. Men at delmålene motiverer de ansatte til å yte det lille ekstra for at målet kan oppnås fortere, og forstår at de er en viktig bidragsyter i endringen.

7. Endre systemer og atferdsmønstre som ikke samsvarer med visjonen

Her er det viktig å hele tiden *være på ballen* og oppfatte de atferdsmønstre som ikke svarer til visjonen. Med dette menes å hele tiden oppfatte de faktorene rundt seg som kan utfordre målet, og deretter endre systemene og atferdsmønstre før problemer har mulighet til å videreutvikles.

8. Skape forankring i organisasjonen

Ved det siste steget skal endringen være forankret, dette kan forklares som noe man er svært knyttet til og det er ingen tvil rundt om det er slik det skal være. Om de tidligere stegene har blitt utført på korrekt vis, vil man her ha skapt en forståelse av «sånn gjør vi det her». Det er da ingen tvil eller forvirring rundt hvordan det som en gang var en endring, nå fungerer i bedriften.

DIALOG SOM METODE

Som tidligere nevnt har boken *Filosofi og Ledelse* vært en stor inspirasjon for denne oppgaven, og derfor ble det også naturlig å inkorporere dialog som metode slik det har blitt gjort i boken. For å forklare dialog ønsker jeg derfor å ta utgangspunkt i forfatterens tolkning rundt «*hvorfor dialog som metode*». (Roaldseth 2016)

Ordet *dialog* kommer fra det greske språket, der *dialog* betyr samtale, ordet er en av de eldste fremstillingene av et filosofisk problem. (Roaldseth 2016) I tidligere filosofisk historie stammer den mest markante filosofiske betydningen fra Platons verk. Platon hadde den tolkning at dialogen var en velegnet vei til erkjennelse, der den filosofiske tanken ble utviklet i møte med to eller flere samtale-partnere. (Roaldseth 2016) Dialog stammer som tidligere nevnt fra det greske skriftspråket, og kommer etter begrepsbestemmelse fra medialform *dialegethai* som betyr å undersøke noe felles i talen. (Roaldseth 2016) Dialegethai er avledet av det greske dialektikè og betyr samtale slik man gjør det i dialoger. Dialektikk blir beskrevet som kunsten bak å spørre og svare, og derav forfølge et problem, men samtidig

forsvare sitt standpunkt. Derfor kan man oppsummere dialektikk som «*En argumentasjonskunst*». (Roaldseth 2016) Min tolkning av dette er at i en dialog har man et felles ønske om å løse et problem, og man oppnår igjennom dialogen er felles forståelse der begge sider har blitt talt. Ved å hele tiden argumentere og veie opp for sitt synspunkt vil alle involverte i dialogen oppfatte og tolke de ulike synspunktene og kunne danne seg en helhetlig forståelse, og derav sammen kunne løse problemet i fokus.

En dialog kan derfor defineres som det samspillet mellom mennesker i søken om en felles løsning, og roten til all åpen kommunikasjon. Dialogen er en utveksling av tanker der samtalen foregår i fullstendig åpenhet og med forståelse. Dette er nøkkelen til økt forståelse, kunnskap og innsikt som man ikke vil kunne oppleve uten en dialog. Dialog er ulikt andre samspill som for eksempel en monolog som er enveiskjørt, eller en debatt der man hele tiden utfordrer alle parter for å oppnå forståelse.

For å kunne forklare Kotter's åtte steg, og hvordan dette vil kunne fungere i praksis har jeg derfor valgt å skrive dette i nettopp dialog form. Dette for å kunne vise at alle parter i en dialog er undrende, men samtidig jobber for å løse problemet som i denne situasjonen er *endring*.

ÅTTE STEGS TEORI I PRAKSIS

Mellomledd: Si meg, er dette en nødvendig endring for bedriften?

Øverste ledd: Det vil jeg definitivt si, om denne endringen blir innført vil det ha positive virkninger for bedriften og også de ansatte.

Mellomledd: I hvilken grad vil dette ha en innvirkning for de ansatte og ikke bare egne dere i toppledelsen?

Øverste ledd: Det skal jeg si deg, om en endring blir satt i spill og de ansatte har tatt en del i denne endringen, vil de kjenne på en mestringsfølelse og også kjenne tilknytning et felleskap. Dette er følelser som er viktig å kjenne på, og derfor er det viktig å kunne gi de ansatte muligheten til å kjenne på disse følelsene. Dette gjør vi for å bygge opp fellesskapet, og samtidig gjøre endringer som er nødvendige for vår bedrift.

Her har toppledelsen klart å viktig gjøre endringen, ikke bare for bedriftens vinning, men også for de ansattes personlige mestringsfølelse, dette er steg 1

Nå vil endringens viktighet være stabilisert og mellom ledd er med på endringen, og er derfor mer rustet til å iverksette «planen» til de videre leddene som er viktig for at endringen kan realiseres.

Mellomledd: Så det du sier her, er at jeg vil være et viktig ledd for realiseringen av denne endringen?

Øverste ledd: Definitivt, og også et av de viktigste. Jeg og resten av toppledelsen har valgt ut to mellom ledd som vi føler er riktige til å lede bedriften gjennom denne endringen. Derfor er det viktig for oss at alle dere tre en innforstått med viktigheten rundt denne endringen, og vil klare å kommunisere videre til de andre leddene i bedriften på en god og korrekt måte. Slik jeg har forstått det i løpet av denne dialogen, føler jeg at du er inne forstått med hva endringen er og hvorfor den er viktig å forankre. Har jeg forstått korrekt?

Mellomledd: Så klart, jeg setter pris på at du viser slik tillit og at jeg får lov til å være en bidragsyter i realiseringen av denne endringen.

Øverste ledd: Hva er din visjon for at denne endringen skal bli realisert?

Mellomledd: Her tror jeg at kommunikasjon vil være det viktigste, så jeg vil jobbe for at alle ledd skal bli inkludert i endringen og at det kommuniseres nedover på riktig måte. Derfor vil jeg samle alle mellom ledd og inkludere dem i endringen og også gi dem rom og mulighet for å forstå viktigheten da jeg selv har sett at dette er nødvendig. Når alle mellomledd er inne forstått med hvorfor og hva denne endringen er, vil jeg instruere dem i å kommunisere videre nedover til alle ledd er inkludert i endring. Jeg har ved tidligere erfaringer opplevd at man ikke er sterkere en sitt svakeste ledd, det er derfor viktig at alle har fått riktig oppfatning av hva som skal til for at endringen kan realiseres.

Øverste ledd: Dette syntes jeg virker som en klar visjon, og jeg har full tiltro til at dette er en endring som vil være levedyktig å bli forankret ved vår bedrift.

Her har toppledelsen (øverste ledd) dannet en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringen (mellom ledd) som er trinn 2. Mellom ledd har også begynt å skape en visjon som er trinn tre og har kommunisert dette videre til de andre mellom leddene som er viktige for endringen. Igjennom dialog ble mellom ledd møtt med forståelse og alle de involverte er nå klare på hva endringen er og hva som skal kommuniseres videre til de resterende leddene.

Nederste ledd: Så det du sier her er at jeg må være en del av dette for at det kan bli en suksess?

Mellomledd: Ja, for at denne endringen kan realiseres er man avhengig av at alle ledd er inne forstått og engasjert i endringen. Dette gjelder også deg som enkelt menneske, om du setter tvil eller utfordrer endringen vil dette være en hindring for prosessen og derfor kunne avgjøre om det blir suksess eller ikke.

Nederste ledd: Men er det virkelig en verdi i denne endringen, jeg forstår ikke hvorfor man skal endre et system som nå fungerer så bra.

Mellomledd: Det skal jeg si deg, i alle bedrifter og spesielt bedrifter som har eksistert så lenge som vår er man avhengig av endringer. Noe som fungerer bra i dag, fungerer ikke nødvendigvis like bra i morgen. Dette er fordi ting hele tiden er i bevegelse, og man må tilpasse seg ulike situasjoner. Derfor vil denne endringen vi nå snakker om være viktig å realisere, for å kunne tilpasse seg den retningen bedriften er på vei i. For å kunne drive en bedrift er det viktig å hele tiden være en del av utviklingen til verden, og derfor hele tiden være åpen for endringer. I dette tilfellet vil en liten endring utgjøre en stor forskjell, og også styrke det felleskapet vi ansatte har.

Nederste ledd: Jeg forstår hva du vil frem til, men tror du at ansatte som har jobbet her over lengre tid virkelig vil gjøre endringer? Jeg vil jo tro at disse ansatte har en dårligere holdning til utvikling når det de har gjort over lengre tid har fungert bra, og ikke nødvendigvis ser behovet for endring.

Mellomledd: Dette er så klart en utfordring, det er derfor god kommunikasjon og forståelse er nødvendig. Om disse enkelte menneskene forstår hvorfor en endring er nødvendig, vil de kunne klare å være åpen for forandringen på en helt annen måte. Her kan man trekke inn ulike teorier innenfor ledelse, som for eksempel Martin Bubers dialogfilosofi, *jeg-du* og *jeg-det* forholdet. Buber forklarer i sin filosofi viktigheten rundt åpenhet i dialog, om man går inn i situasjoner med et åpent sinn og forståelse vil man tidlig danne seg en respekt. Om jeg som mellom ledd og leder for denne endringen, går inn i dialogen med en forståelse om at disse ansatte har jobbet her over lengre tid og har større spørsmålsteget rundt endringen, vil det dannes en gjensidig respekt og medmenneskelighet. Dette er to viktige ting for at man skal kunne utføre godt lederskap, i de fleste situasjoner vil de ansatte dette gjelder forstå behovet og være villige til å delta på endringen. Dette defineres som et *jeg-du* forhold, og er avhengig av at *jeg`et* går inn i dialogen med full åpenhet og forståelse. Om jeg gjør det motsatte som kan defineres som et *jeg-det* forhold, ville jeg gått inn i dialogen med feil utgangspunkt, nemlig objektivisering. Jeg ville ha sett på dem som brikker i et spill for å ganne mine egne agendaer, og sett på dem som en

gjenstand til å oppnå noe. Da vil de ansatte fort føle seg brukt og ikke se det større bildet, som man ønsker for å oppnå best mulig resultat.

Nederste ledd: Så her sier du altså at dialogfilosofi har en innvirkning på god ledelse?

Mellomledd: Det er klart, i en slik situasjon er det viktig med forståelse for hva bedriften står for, men også de som driver den. Dette inngår alle ansatte, da alle er med på å forme bedriften til hva den er. Derfor er det også viktig ved endring å fjerne de hindringene som kan oppstå underveis, som du tar opp her med ansatte som har jobbet over lengre tid og kanskje ikke har lik holdning til forandring som de nyere ansatte. Dette blir gjort ved å kommunisere på en god måte og viktigst av alt møte dialoger med en åpenhet som i Buber sin jeg – du verden.

Nederste ledd: Hva mener du med å fjerne hindringene, vil du da fjerne de ansatte som ikke er enig?

Mellomledd: Så absolutt ikke, men det er viktig at de ansatte også er åpne for forandring og ikke låser seg fast i fortiden. De fleste vil være åpne for endring om de forstår viktigheten og samtidig også får mulighet til å bli hørt, dette kan gjøres ved å høre på hva de eventuelt ville ha gjort annerledes. Det kan forklares som gjensidig respekt, om jeg som leder respekterer de ansatte vil også de ansatte respektere meg og vi vil sammen ha et felles mål om at bedriften utvikles til det bedre.

Her har mellomledd kommunisert visjonen ned i organisasjonen ved å snakke med nederste ledd, som er steg fire. Videre har mellom ledd også forklart hvilke hindringer som eventuelt kan oppstå og også hva man gjør i en slik situasjon som er steg fem.

Øverste ledd: Hvordan er utviklingen i endringsprosessen, når tror du en forankring vil oppstå?

Mellomledd: Det går fremover, de fleste ansatte har reagert veldig positivt på endringen og jeg tror vi nærmer oss forankring i løpet av kort tid. Det har oppstått noen hindringer underveis, men de har vi klart å løse før problemer har oppstått.

Øverste ledd: Hva slags hindringer referer du til her?

Mellomledd: Det var noe uklart i kommunikasjonen til en av avdelingene, dette oppsto av at de ikke følte at de var en viktig del for at endringen skulle realiseres og fortsatte slik de tidligere har gjort. Dette ble tidlig oppdaget av mellom ledd og det ble kalt inn til møte der vi igjen gikk igjennom visjonen og viste en forståelse til at de følte slik de gjorde, men, samtidig tydeliggjorde at de er viktige. Ved å gjøre dette skapte vi en tillit mellom begge leddene som er viktig for resultat. De er nå alle vitende om hva som skal gjøres og arbeider sammen for målet vi har i felleskap. Vi har også vist de små resultatene som har oppstått og vi opplever at de

ansatte reagerer veldig positivt på disse. Som har resultert i at alle jobber hardt for å nå målet om endring.

Her har mellom ledd fokusert på å synliggjøre de kortsiktige resultatene som har oppstått til de ansatte, dette er del seks. De har også fort tatt tak i hindringer og endret systemet og atferdsmønstrene som har oppstått underveis. Dette er steg syv.

Mellomledd: Hvordan føler du nå at endringen har påvirket bedriften vår?

Nederste ledd: Jeg må ærlig innrømme at jeg i starten var skeptisk, dette fordi vi alltid har gjort ting på et vis i denne bedriften og jeg var nok ikke så åpen for endring. Men jeg ser nå verdien i å utvikle seg, og samtidig jobbe sammen i et fellesskap. Nå er det en del av rutinen, og det er en trygghet rundt det også, det er en endring som har kommet for å bli. Og ikke lenger en endring, det er en gjøremåte, slik vi gjør det her.

Vi har nå kommet til steg åtte som er forankringen, nå er endringen kommet for å bli og alle ansatte er innforstått med dette og samtidig positiv for hele prosessen. De har hele tiden blitt inkludert og har vært med på realiseringen, dette gir de ansatte en følelse av inkludering som igjen utgjør en god moral i arbeidslivet.

OPPSUMERING AV DEL 2

For å oppsummere del 2, *endringsledelse i form av Kotter's 8 steg* er det viktig å poengtere at dette er en form av endringsledelse. Og den representerer ikke nødvendigvis endringsledelse i sin helhet, men er en av de mange teorier som finnes rundt temaet. Dette er ikke nødvendigvis en teori som vil fungere i alle bedrifter, men jeg tror – om det blir gjort riktig – vil kunne passe inn i de fleste tilfeller og samtidig være realistisk å gjennomføre. Ved alle slike teorier man ønsker å inkorporere i sin ledelse vil det være rom for tolkning. selv om Kotter har listet opp 8 steg, betyr ikke dette at disse skal følges slavisk, men man har rom for å tolke det på sin egen måte og derav utføre på slik måte som føles rett. Det skal fungere mer som en «guideline» og/eller anbefaling og er åpent for tolkning. Noe som gjør at lederen kan tilpasse endringen til enhver ansatt, og alle opplever ikke nødvendigvis endringen på samme måte. Selv om resultatet blir det samme, er det blitt tilpasset hvert

enkelt menneske sitt behov og gir også de ansatte en mulighet til å føle seg sett og inkludert i endring.

KONKLUSJON

I denne oppgaven har hovedformålet vært å få et svar på – *Hva er god ledelse?*

Etter forskning og et innblikk i den filosofiske verden sitter jeg igjen med et inntrykk av at dette er et spørsmål uten et entydig svar. Noe det også ofte er i filosofi: det er opp til egen tolkning og avgjøre hva som utgjør en god leder, og hva som man kan gjøre for å forbedre utgangspunktet. Det finnes selvfølgelig uendelige teorier, men ingen fasit. Det er opp til hver enkelt leder og finne ut av sin definisjon på godt lederskap. Alle mennesker fungerer på ulik måte, og alle har ulike behov derfor vil de ulike teoriene fungere ulikt. Uavhengig av dette vet man at det finnes en oppskrift for alle i den store oppskriftsboken, om man velger å sette seg inn i hva som kan gjøre JEG til den beste utgaven av seg selv og også en god leder. Det er ikke bare lederen som avgjør dette, men det er de ansatte og hvem de er, og deres holdning i møte med leder. Videre har jeg også fått inntrykk av at Buber sin dialogfilosofi er aktuell i mange ulike situasjoner. Jeg har selv merket at jeg er mer bevist i samtaler med andre om hvordan jeg selv møter situasjonen. Jeg har også sett hvor viktig det er med forståelse og åpenhet i møte med endring, noe som John P. Kotter fokuserer på i sine 8 steg. Uten forståelse er alle endringer dømt til å mislykkes, uten og en gang ha blitt iverksatt. Det så man også i dialogen der det hele tiden var fokus på åpen dialog, og også en dialog der mellom ledd og øverste ledd var likestilt i kunnskap. Øverste ledd gikk inn i møtet som en *Jeg-du* - dialog, og lot mellom lederen bidra med kunnskap og erfaring. Dette resulterte i suksess i endring, det må sies at dette var en fiktiv dialog, men jeg vil tro at i mindre bedrifter vil det foregå på cirka samme måte. Etter måneder med arbeid med denne oppgaven vil jeg ikke si at jeg er nærmere et svar på hva *god ledelse* er, men jeg er nærmere en forståelse. Jeg tror nok heller ikke det finnes et enkelt menneske som er den perfekte lederen, men det viktigste er målet om og være den beste lederen man selv kan og ønsker å være. Og det målet, det har jeg.

KILDER

Grønmo, S. (2020, 03.11.2020). "Kvalitativ metode." Forskningsmetode 23. Retrieved 23.03.2021, 2021, from https://snl.no/kvalitativ_metode.

Lie, S. (2017, 20.09.2017). "Hva er en visjon? Og hva kan den brukes til? ." Retrieved 12.05.21, 2021, from <https://www.grid.no/2017/09/20/hva-er-en-visjon/>.

Roaldseth, B. O. (2016). Dialogen - i fortid og nåtid. FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkelen til forståelsen, Hertervig Forlag **1**: 17-18.

Roaldseth, B. O. (2016). Innledning: Hvorfor dialogen som metode? . FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse. B. O. Roaldseth, Hertervig Forlag, Akademisk **1**: 8-9.

Roaldseth, B. O. (2016). Martin Bubers dialogfilosofi og ledelse FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse B. O. Roaldseth, Hertervig Forlag, Akademisk **1**: 267-290.

Roaldseth, B. O. (2016). Martin Bubers dialogfilosofi og ledelse. FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse, Hertervig Forlag. **1**: 285.

Roaldseth, B. O. (2016). Martin Bubers dialogfilosofi og ledelse. FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse. B. O. Roaldseth, Hertervig Forlag. **1**: 275.

Sander, K. (2019). "Endringsledelse." Endringsledelse. Retrieved 14.03.2021, 2021, from <https://estudie.no/endringsledelse/>.

Sander, K. (2020, 05/12/2020). "Kotters åtte faser for organisatoriske endringer." Retrieved 12.03.2021, 2021, from <https://estudie.no/kotter-modell-endring/>.

Schwarzkopf, N. (1934-2012). "Ledelse ". Retrieved 10.05.2021, 2021, from <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=8087>.