



---

Universitetet  
i Stavanger

**Læring i organisasjoner:**  
**En kvalitativ studie av organisasjonskulturens rolle i**  
**endringsprosesser**

Masteroppgave i Endringsledelse

Av: Hanne Røgeberg Utheim (4817) og Ingebjørg Johansson (4818)

12.06.2021

Institutt for medie- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger



Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2021

Åpen

Forfatter: Hanne Røgeberg Utheim (4817)  
& Ingebjørg Johansson (4818)

.....  
(signatur forfatter)

Veileder: Jens Kaae Fisker

Tittel på masteroppgaven: Læring i organisasjoner: En kvalitativ studie av organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser

Engelsk tittel: Learning within organizations: A qualitative study of the role of organizational culture in change processes

Emneord: Praksisfellesskaper, læring, endringsvilje, endringsevne, endringsprosesser, organisasjonskultur, SME

Sidetall: 104 (inkl. referanser og vedlegg.)

Antall vedlegg: 3

Stavanger, 12.06.2021

.....  
dato/år

# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang universitetsutdannelse for oss begge. Det har vært lærerike og spennende år med mange forskjellige utfordringer og stor personlig vekst. Det er mange som fortjener en takk i forbindelse med denne oppgaven.

Først vil vi takke vår veileder Jens Kaae Fisker for god veiledning og støtte underveis. Tusen takk for at du så hvilket potensiale oppgaven vår kunne ha og utfordret oss til å bevege oss utenfor komfortsonen. Vi er utrolig takknemlige for all tiden du har lagt ned i oppgaven vår i løpet av dette semesteret.

Vi vil videre rette en takk til Selskapet og alle informantene som lot seg intervju til vår oppgave. Uten dere hadde ikke masteroppgaven vår vært mulig å gjennomføre. Takk for deres tid og utfyllende refleksjoner.

Vi vil takke familie og venner som gjennom mange år med studier har motivert oss slik at denne oppgaven har blitt mulig. Vi vil spesielt takke Kristian, Ingebjørgs kjæreste, og Espen, Hannes forlovede, som har vært viktige støttespillere i denne prosessen. Takk for deres tålmodighet under hektiske perioder.

Helt til slutt vil vi takke hverandre for samarbeidet som har vært veldig lærerikt. Gjennom langt samarbeid har vennskapet kommet styrket ut på andre siden.

Stavanger, 12. juni 2021

Ingebjørg Johansson & Hanne Røgeberg Utheim

## Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å bidra med kunnskap angående praksisfellesskaper, organisasjonskultur og endringsvilje i tilknytning til endringsprosesser og sosial læring. Dette danner utgangspunktet for problemstillingen som vil belyse organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser. Det teoretiske rammeverket, Etienne Wengers sosiale læringsteori, er valgt som utgangspunkt da teorien fremsto som en god måte å analysere våre funn og resultater på gjennom drøfting og vurdering av resultatenes utgangspunkt for å skape felles læring i organisasjonen. Selskapet som danner rammeverket for denne undersøkelsen, har gjennomgått flere endringsprosesser som har fått varierende utfall og vår undersøkelse søker å analysere hvordan læring kan fordres i endringsprosesser i lys av komponentene tilknyttet Wengers teori.

Denne undersøkelsen har et kvalitativt intervjudesign myntet på semi-strukturerte intervjuer. Vi intervjuet seks av Selskapets ledere og ansatte for å få et tosidig perspektiv på organisasjonskulturen. Som analyse har vi benyttet abduktiv analyse med grunnprinsippene og retningslinjene til Grounded Theory som presentert av Charmaz (2015, s. 53-84). Som et resultat av analysen fant vi åtte konsepter gjennom primær- og fokusert koding. Disse ble grunnlaget for fire kategorier, og disse fire kategoriene benyttes for å besvare våre tre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling.

Av resultatene trekkes det frem at de ansatte er deltakende i enkelte endringsprosesser, de med bottom-up tilnærming, mens ansattes deltakelse som regel er redusert i top-down styrte endringsprosesser. Videre ble det klart at Selskapet mangler praksiser i tilknytning til evaluering og kunnskapsdeling. Til slutt viste resultatene at det er et opplevd identitetsskille mellom ansatte i Selskapet og eierbedriften. Gjennom drøfting av resultatene i lys av Wengers teori fant vi at Selskapets bruk av kommunikasjon og organisasjonsstrukturer blant annet kan tilrettelegge for utvikling av nye læringsprosesser i Selskapet som et praksisfellesskap, resonnement og ledelse kan bidra til nye praksiser knyttet til evaluering og kunnskapsdeling mens inkludering og organisasjonskultur kan bidra til å belyse hvordan læring fordres gjennom deltakelse og identitetsendring. I lys av disse faktorene dannes et godt grunnlag for å identifisere organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser.

# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Oppgavens oppbygning .....	4
2	Selskapet.....	5
3	Teori .....	7
3.1	Wengers sosiale læringsteori .....	8
3.1.1	Læring .....	10
3.1.2	Forhandling om mening .....	12
3.1.3	Praksis .....	14
3.1.4	Identitet .....	15
3.1.5	Fellesskap.....	16
3.1.6	Mening .....	18
3.2	Organisasjonskultur .....	19
3.2.1	Verdier .....	19
3.2.2	Kommunikasjon.....	20
3.2.3	Inkludering.....	22
3.3	Oppsummering av teori og presentasjon av forskningsspørsmål .....	23
4	Metode.....	25
4.1	Utarbeidelse av undersøkelsen.....	27
4.2	Utvalg og rekruttering.....	28
4.2.1	Refleksjon om rekruttering og utvalg .....	30
4.3	Datainnsamling .....	30
4.3.1	Refleksjon om intervjuprosessen .....	32
4.4	Transkriberingsprosessen.....	32
4.4.1	Refleksjon om anonymisering .....	33
4.5	Dataanalyse.....	34
4.5.1	Steg 1: Primærkoding .....	35
4.5.2	Steg 2: Fokuseret koding .....	36
4.5.3	Steg 3 og 4: Konseptualisering av kategorier og memo-skriving.....	37
4.5.4	Steg 5: Teoretisk prøvetaking .....	38
4.6	Verifisering .....	39
4.6.1	Reliabilitet.....	39
4.6.2	Validitet.....	40
4.6.3	Overførbarhet.....	40
4.6.4	Objektivitet .....	41

4.7	Refleksjon om metode .....	41
4.7.1	Ettertanker rundt metodevalg .....	42
5	Resultat .....	43
5.1	Kort presentasjon av relevante endringsprosesser .....	43
5.2	Organisasjonsstruktur .....	44
5.3	Kommunikasjon .....	46
5.4	Inkludering .....	47
5.5	Resonnement .....	50
5.6	Ledelse .....	52
5.7	Organisasjonskultur .....	54
5.8	Endringsvilje .....	55
5.9	Endringsevne .....	58
6	Diskusjon .....	61
6.1	Kommunikasjon i endringsprosesser .....	61
6.1.1	Kommunikasjon og utvikling av nye læringsprosesser .....	61
6.1.2	Kommunikasjon og bruk av fellesskapet .....	64
6.2	Læring gjennom praksiser .....	67
6.2.1	Læring gjennom evaluering .....	67
6.2.2	Læring gjennom kunnskapsdeling .....	69
6.3	Deltakelse og læring .....	72
6.3.1	Læring gjennom deltakelse .....	72
6.3.2	Læring gjennom identitetsendring .....	74
6.4	Endringsvilje, -evne og læring .....	77
6.4.1	Praksis .....	78
6.4.2	Identitet .....	80
6.4.3	Fellesskap .....	82
6.4.4	Mening .....	85
7	Konklusjon, begrensinger og implikasjoner for videre forskning .....	88
7.1	Konklusjon .....	88
7.2	Begrensninger .....	90
7.3	Implikasjoner for videre forskning .....	91
8	Referanser .....	93
	Vedlegg .....	97
	Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring til informanter .....	97
	Vedlegg 2 – Intervjuguide .....	100
	Vedlegg 3 – Godkjenning av meldeskjema fra NSD .....	103

## Figurliste

<b>Figur 1</b> Komponentene i den sosiale læringsteorien (Wenger, 1998, s. 5).....	7
<b>Figur 2</b> Samspillet mellom praksis, verdi og identitet.....	15
<b>Figur 3</b> Abduktiv analyse som presentert av Jacobsen (2015, s. 35).....	34
<b>Figur 4</b> Oversikt over vår analyseprosess inspirert av Research Methods and Statistics (2016, 10:53) .....	38

## Tabelloversikt

<b>Tabell 1</b> Presentasjon av Kvale og Brinkmanns (2015, s.137) intervjuundersøkelsesprosess og dens relasjon til undersøkelsen .....	28
<b>Tabell 2</b> Utvikling av den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene i analyseprosessen.....	36
<b>Tabell 3</b> Oppsummering av resultater for konseptene ‘kommunikasjon’ og ‘organisasjonsstruktur’ ...	61
<b>Tabell 4</b> Oppsummering av resultater for konseptene ‘resonnement’ og ‘ledelse’ .....	67
<b>Tabell 5</b> Oppsummering av resultater for konseptene ‘inkludering’ og ‘organisasjonskultur’ .....	72
<b>Tabell 6</b> Oppsummering av resultater for konseptene ‘endringsevne’ og ‘endringsevne’ .....	77

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Undersøkelsens utgangspunkt var originalt å undersøke konflikthåndtering da dette er noe som har interessert oss over lengre tid. Vi var spesielt interessert i organisasjonskulturens plass i konflikthåndteringsprosessen, og hvilke følger en slik konflikthåndteringsprosess kan få ved et uønsket utfall som eksempelvis redusert psykososialt arbeidsmiljø eller jobbsikkerhet. Etter et innledende møte med vår kontaktperson i Selskapet, som er rammeverket for undersøkelsen, endret vi undersøkelsens fokus basert på informasjonen vi fikk tilgang til. Vi valgte istedenfor å skrive om endringsvilje og -evne, deres påvirkning på organisasjonskulturens rolle og læringens plass i endringsprosesser internt i Selskapet.

Endringsvilje (readiness for change) er definert som: “The degree to which those involved are individually and collectively primed, motivated and technically capable of executing the change” (Holt & Vardaman, 2013, s. 9). Endringsvilje må ikke forveksles med endringsparathed da dette er mer myntet på det individuelle og strukturelle i forhold til hvordan en organisasjon og dens medlemmer er i stand til å akseptere og adoptere en plan for endring (Holt & Vardamann, 2013, s. 10). Endringsvilje innebærer individuelle faktorer som reflekterer hvilke oppfatninger de ansatte har av endringen, evnen de ansatte har til å erkjenne endringsbehovet samt at de evner å bli enige om hvordan endringen bør gjennomføres både fra et individuelt og organisatorisk perspektiv. Endringsvilje består ikke utelukkende av individuelle faktorer, men blir ytterligere påvirket av de strukturelle faktorene som omgir endringen. De strukturelle faktorene gjør seg spesielt synlig i forhold til om de styrker eller svekker gjennomføringen av endringsprosessen. På denne måten dannes det et komplekst forhold mellom de individuelle og strukturelle faktorene knyttet til endringsprosessen, fordi de har muligheten til å påvirke endringsprosessen samtidig både på et individ- og et organisasjonsnivå (Holt & Vardaman, 2015, s. 9-10).

Endringsevne (capacity for change) er definert som: “The allocation and development of change and operational capabilities that sustains long term performance” (Meyer & Stensaker, 2006, s. 217). I forhold til endringsevne hevder Meyer og Stensaker (2006, s. 219) at



organisasjoner må ha både endring og stabilitet i mente slik at det skapes en balanse mellom å utforske muligheter og handling i og med at langsiktig ytelse i organisasjonen i stor grad vil være avhengig av en passende miks av utforskende og handlingsbaserte tilpasninger knyttet til endring. Videre, for å sikre en god implementering av en endring, hevder Meyer og Stensaker (2006, s. 220) at organisasjonens endringsevne ikke kan overleve en endring kun basert på ressurser og evner. Organisasjonen må evne å vedlikeholde de daglige gjøremålene mens endringen pågår og organisasjonen må videre implementere påfølgende endringsprosesser i etterkant av en påbegynt endring. Pettigrew og Whipp (1991, referert i Meyer & Stensaker, 2006, s. 220) hevder at en av de største utfordringene i endringsledelse er evnen til å lede en serie med sammenhengende og fremvoksende endringer som ofte foregår parallelt og i rekkefølge. Ifølge forskere kan balansen mellom antall endringsprosesser føre til endringsutmattelse og negative opplevelser. Samtidig kan flere pågående endringsprosesser skape bærekraftige endringsevner hos ansatte gjennom en positiv assosiasjon til endringsprosesser og hos ledere i form av læring som benyttes senere ved en annen endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2006, s. 220). I lys av disse begrepene var vi nysgjerrige på hvilken rolle organisasjonskulturen spiller i endringsprosesser, og hvordan organisasjonen gjennom organisasjonskulturen kan lære før, under og etter endringsprosesser har funnet sted.

Den empiriske rammen for denne undersøkelsen er hovedkontoret i en mindre organisasjon, heretter kalt Selskapet, og dets organisasjonskultur. Organisasjonskulturer danner et referansepunkt for de ansatte i forhold til hva som er akseptabel atferd og praksis (Alvesson, 2002, s. 11, 15). I denne undersøkelsen har karakteristikker som verdier, kommunikasjon og inkludering blitt identifisert som sentrale i organisasjonskulturen, og vil bli gjort teoretisk rede for. Selskapets organisasjonskultur bærer preg av en klankultur typologi hvor hovedfokuset er menneskene i klanen. Kulturen tilrettelegger for deltakelse, sammenheng og samarbeid mellom kulturens deltakere (Felipe et al., 2017, s. 3; Stoica et al., 2004, s. 254). Ifølge Stoica et al. (2004, s. 251) er organisasjonskulturen i små bedrifter viktig, fordi den bidrar til at organisasjonen fungerer mest mulig effektivt. Videre er kommunikasjon i form av informasjonssøk og -behandling viktig i små og mellomstore bedrifter, fordi dette kan innebære viktige suksessfaktorer ved en eventuell vekstprosess i organisasjonen. Definisjonen av små og mellomstore bedrifter, SME, varierer avhengig av hvor i verden man befinner seg.

Robu (2013, s. 85) hevder, i lys av forskning, at de vanligste karakteristikkene for SMEer er antall ansatte, årlig omsetning og den aktive balansen. I Europa regnes en organisasjon som SME hvis den har mindre enn 250 ansatte mens i USA er dette tallet mindre enn 500 (Robu, 2013, s. 85; Wong & Aspinwall, 2004, s. 45). SMEer er viktige i en nasjons økonomi, fordi de bidrar til å sikre innovasjon og konkurranse i næringslivet (Wong & Aspinwall, 2004, s. 46), og de representerer en viktig kilde til økonomisk vekst, dynamikk og fleksibilitet i ledende industrialiserte land (Robu, 2013, s. 86).

Basert på disse premissene, endringsvilje og -evne og organisasjonskultur i små og mellomstore bedrifter, har vi valgt Etienne Wengers sosiale læringsteori som oppgavens teoretiske utgangspunkt for å undersøke hvordan organisasjonskulturer lærer i lys av endringsprosesser. Wenger (1998, s. 5) tar utgangspunkt i at læring ligger i menneskets natur og at dette fundamentalt sett er et sosialt fenomen. Flere forskere har studert lignende problematikk, spesielt innenfor psykologien, og blant disse er Erik Erikson, B. F. Skinner og Albert Bandura. Gjennom sin psykososiale teori fokuserte Erikson på hvordan mennesker lærer i lys av personlige kriser. Ifølge teorien gjennomgår mennesker åtte stadier fra fødsel til død hvor hvert stadium har en tilhørende krise. Den personlige utviklingen avhenger av hvordan personen løser denne krisen (Keenan et al., 2016, s. 28-30). B. F. Skinners teori fokuserer på læring i forhold til operant betingning som tar utgangspunkt i sannsynligheten for at oppførsel vil gjentas ved bruk av straff og belønning. Straff reduserer sannsynligheten for at oppførselen gjentas mens belønning fremmer sannsynligheten for gjentakelse (Keenan et al., 2016, s. 32). Albert Bandura bygde videre på behaviorismen fra Skinner i sin sosiale læringsteori, men valgte å gå bort fra fokuset om straff og belønning. Isteden, lik Wenger, utviklet han en teori hvor mennesket og læring er kjernen, men Bandura fokuserte på at mennesker tilegner seg kunnskap ved å kopiere rollemodeller og deres atferd (Keenan et al., 2016, s. 33). Disse tre nevnte teoriene fokuserer på individuelle reaksjoner knyttet til læring. Wenger på sin side flytter fokuset over på det kollektive og hevder at læring forekommer gjennom sosial deltakelse (Wenger, 1998, s. 4). Ifølge Wenger og Snyder (2000, referert i Gherardi, 2009, s. 518) skaper praksisfellesskaper verdi i organisasjoner ved at de utvikler faglige ferdigheter, bidrar til nye organisasjonsløsninger og opprettholder organisasjonens strategi for å nevne noe.

Undersøkelsen tar sikte på å analysere dagens situasjon i Selskapet med utgangspunkt i organisasjonskulturen og dens bruk av kommunikasjon, praksiser og deltakelse i endringsprosesser for å fordre læring. Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign med semi-strukturerte intervjuer for å innhente relevant data fra utvalgte informanter. Etter gjennomført analyse med utgangspunkt i abduktiv analyse og Grounded Theory har vi teoretisert hvordan organisasjonskulturens forankring i de ansatte spiller en rolle i endringsprosesser. Basert på det teoretiske utgangspunktet og vår nysgjerrighet knyttet til endringsvilje og -evne i organisasjonskulturen i SMEer, har vi valgt problemstillingen under som vår overordnede problemstilling for undersøkelsen.

## **1.2 Problemstilling**

**Hva er organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser?**

## **1.3 Oppgavens oppbygning**

Undersøkelsens utgangspunkt og problemstilling er allerede presentert. Videre har vi valgt å presentere Selskapet med dets organisasjonskultur som danner rammeverket for denne undersøkelsen. Deretter følger relevant teori fra Wengers sosiale læringsteori og de ovenfor nevnte tre karakteristikkene ved organisasjonskulturen. I kapittel fire presenteres metoden vi har brukt i denne undersøkelsen hvor vi forklarer de metodiske valgene vi har tatt i forbindelse med undersøkelsens gjennomføring før vi i kapittel fem presenterer våre resultater. Resultatdelen er basert på svarene til intervjuobjektene og blir fremstilt i form av direkte sitater eller parafraaser ved behov. Videre presenteres vår tolkning av resultatene og drøfting av hvordan disse kan bygge videre på Wengers sosiale læringsteori i forhold til læring i endringsprosesser. I diskusjonsdelen dannes grunnlaget for å besvare våre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling vi i kapittel syv presenterer konklusjonen, begrensninger ved undersøkelsen og implikasjoner for videre forskning.

## 2 Selskapet

I denne delen av undersøkelsen presenteres relevante trekk ved hovedkontoret i Selskapet og organisasjonskulturen. Selve Selskapet ønsker å forbli anonyme og på bakgrunn av dette er relevant informasjon anonymisert og referert deretter. Store deler av informasjonen i denne delen er parafrasert fra intervjuene.

Selskapet som danner utgangspunktet for oppgaven ble grunnlagt på 1990-tallet (Offentlig register, u.å), og har gradvis vokst til de 60-80 ansatte de er i dag. I dag har organisasjonen ti kontorer i seks land, hvor det er bred variasjon mellom kjønn, alder og etnisitet (Selskapets nettside, u.å.). Selskapet har lang erfaring innenfor finansiell rådgivning og legger stor vekt på bærekraftig utvikling i sin sektor. Dette er ikke uvanlig i en moderne organisasjon, men Selskapet har vedlikeholdt dette fokuset siden oppstart, og i større grad enn flere andre organisasjoner hvilket indikerer en evne til å tenke innovativt. Organisasjonsmessig er Selskapet top-down styrt, hvilket innebærer at den øverste ledelsen utarbeider et forslag før forslaget blir delt med og implementert hos de ansatte (Koontz & Newig, 2014, s. 418). I finanssektoren er en top-down tilnærming ofte normen, men gjennom intervjuene kom det frem at Selskapet ikke følger denne praksisen rigid. Organisasjonskulturen er preget av en åpen holdning og lav takhøyde for å komme med forslag og innspill til organisasjonens progresjon, hvilket tilrettelegger for en bottom-up-tilnærming til å komme med endringsinitiativ.

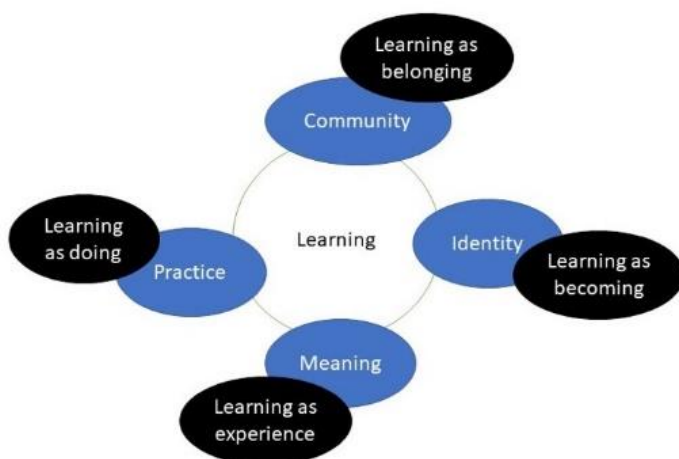
Prestasjonsnivået i organisasjonen anses som høyt, og organisasjonskulturen er preget av fleksibel arbeidstid hvor ansatte arbeider med frihet under ansvar i forhold til lengden på arbeidsdagene hvilket er et sentralt bidrag til at Selskapet når sine mål og visjoner. Fleksitid er ikke nytt i finanssektoren kontra mer klokkestyrte bransjer som undervisning, transport og lignende (Nergaard et al., 2018, s. 26), og den har spesielt gjort seg gjeldende under COVID-19 pandemien. I intervjuene kommer det tydelig frem at Selskapet er opptatt av god kommunikasjon mellom organisasjonen og de ansatte. Selskapets kontorer praktiserer åpne kontorlandskaper innad avdelingene og fri informasjonsflyt som en naturlig del av organisasjonskulturen. Eksempler på fri informasjonsflyt blir uttrykt i form av lunsjpauser,

samtaler ved kaffemaskinen eller på arrangementer arrangert av Selskapet. Informantene uttrykker i tillegg at det er åpent for å søke støtte og råd hos kollegaer på andre avdelinger ved behov. I tillegg gjennomfører Selskapet månedlig en digital trivselsundersøkelse blant de ansatte. Undersøkelsen måler jobbengasjement og består av faste spørsmål, men gir i tillegg de ansatte muligheten til å komme med tilbakemeldinger og forslag til forbedringer i Selskapet. Grunnet dagens GDPR-regler har det ikke vært mulig å få tilgang til disse dataene, men informantene gir uttrykk for å være fornøyde og se verdi med denne ordningen.

### 3 Teori

I denne delen presenteres det teoretiske utgangspunktet for undersøkelsen. Først presenteres den sosiale læringsteorien utformet av Etienne Wenger hvilket er undersøkelsens teoretiske hovedgrunnlag før de tre identifiserte karakteristikene ved organisasjonskulturen vil bli gjort rede for. Wengers sosiale læringsteori er valgt som teoretisk hovedgrunnlag da teorien fremsto som en god måte å belyse våre funn og resultater på gjennom drøfting og vurdering av resultatenes utgangspunkt for felles læring i organisasjonen. Teorien er et resultat av Wengers samarbeid med Jean Lave om praksisfellesskap (CoPer) tidlig på 1990-tallet hvor målet var å skape rom og et språk for å snakke om menneskers opplevelse av læring som sosiale vesener (Farnsworth et al., 2016, s.144). Teorien som ble resultatet av dette arbeidet presenterer en sammenheng mellom praksis og identitet på individ-, samfunn- og organisasjonsbasis. I denne undersøkelsen ligger fokuset på teoriens relevans for organisasjonsbasisen.

I redegjørelsen av Wengers teori vil vi først introdusere teoriens bakgrunn og teorien som en helhet før vi tar for oss læringens plass i teorien da dette er sentralt for hvordan teorien oppfattes. Videre går vi inn på de fire forskjellige komponentene teorien består av som er praksis, identitet, fellesskap og mening, slik vi ser i Figur 1. Det er viktig å ha i mente at de fire komponentene er konstante pågående prosesser som påvirker læring samtidig selv om de presenteres hver for seg i denne undersøkelsen.



**Figur 1** Komponentene i den sosiale læringsteorien (Wenger, 1998, s. 5)

### 3.1 Wengers sosiale læringsteori

Wengers sosiale læringsteori ser på læring som en del av flere forskjellige prosesser, og teorien i seg selv gir mennesker en måte å snakke om verden på som gir mening i lys av prosessene: praksis, identitet, fellesskap og mening. Teorien er basert på flere teoretiske grunnlag. Disse innebærer nevrofysiologiske teorier som fokuserer på de biologiske mekanismene for læring, og psykologiske teorier som i dette tilfellet innebærer behavioristiske, kognitive, konstruktivistiske og sosiale teorier. Behavioristiske teorier fokuserer på atferdsendring gjennom stimulusresponspar og selektiv forsterkning. Kognitive teorier ser på læring som transformasjoner i innvendige kognitive strukturer.

Konstruktivistiske teorier belyser prosessene hvor mennesker bygger sine egne mentale strukturer gjennom interaksjon med et gitt miljø, og sosiale læringsteorier vektlegger mellommenneskelige relasjoner ved læring. Andre teorier Wengers teori baserer seg på er aktivitetsteorier som fokuserer på aktiviteters struktur som historiske konstituerte enheter. Sosialiseringsteorier belyser hvordan nye medlemmer av en gruppe blir internalisert av gruppens normer innenfor et funksjonalistisk rammeverk mens organisatoriske teorier vektlegger både hvordan individet lærer i organisasjonen og hvordan organisasjonen lærer som organisasjon (Wenger, 1998, s. 279-280). Basert på disse teorigrunnlagene har Wenger (1998, s. 4) dannet fire antakelser som grunnpremisser for å forstå læring:

1. Mennesker er sosiale vesener.
2. Det vi anser som kunnskap og ferdigheter er helt og holdent avhengig av de sosiale strukturene vi har skapt.
3. For å tilegne seg kunnskap må man ta en aktiv del i verden omkring seg.
4. Å skape mening innebærer evnen til å oppleve verden og vårt engasjement i verden som meningsfull og dette er det ultimate målet for læring.

Wengers antakelser baserer seg på at mennesker er lærende sosiale vesener og at læring forekommer gjennom aktiv deltakelse og engasjement i ett eller flere sosiale fellesskap, som arbeidsplassen og hjemmet.

De fire komponentene i Wengers teori legger grunnlaget for sosial deltakelse som en lærings- og kunnskapsprosess. Komponentene overlapper hverandre på flere måter og er gjensidig definerende. Dette innebærer at modellens sentrum kan byttes ut med hver enkelt av

komponentene og modellen vil fortsatt fungere til sin hensikt (Wenger, 1998, s. 5). Det er to sentrale elementer i teorien, praksis og identitet, som påvirker hvordan man ser de to siste elementene, mening og fellesskap. Kort forklart innebærer praksis deltakelse og i denne sammenheng betyr 'deltakelse' en prosess hvor mennesket må være en aktiv deltaker i det sosiale samfunnets praksis. Dette bidrar til å konstruere deltakernes identiteter i en gitt CoP. Eksempelvis kan aktiv deltakelse i en arbeidsgruppe på jobb ansees som deltakelse i en CoP. Den aktive deltakelsen vil påvirke hvem vi er og hvordan vi tolker det vi gjør, og dette bidrar til å forme en identitet innad denne spesifikke CoPen (Wenger, 1998, s. 4).

CoPer er en integrert del av hverdagen og noen fellesskap er mer eksplisitte enn andre, som eksempelvis ledergruppen i et konsern mens andre er mer uformelle som en familie. Noen fellesskap er man medlem av for livet, men som oftest skiftes disse fellesskapene ut og bidrar til å danne et grunnlag for videre sosial læring i det neste fellesskapet eller andre eksisterende fellesskap man er en del av. Gjennom medlemskap i ett eller flere CoPer er det naturlig at man er en del av det Wenger (1998, s. 127) kaller konstallasjoner. I denne sammenheng betyr dette at forskjellige CoPer former en konstallasjon, fordi de er knyttet sammen med en eller flere delte karakteristikk. Dette kan være delte historiske røtter, felles medlemmer, konkurranse om de samme ressursene, osv. Disse karakteristikkene, med flere, skaper kontinuiteter som definerer en større konfigurasjon av CoPer istedenfor et enkelt CoP. En CoP kan være en del av flere konstallasjoner. En organisasjon som CoP kan være en del av en kjede, et lokalt kontor, et gitt yrke, en gitt region, m.m., og alle disse er eksempler på konstallasjoner, fordi de har felles karakteristikk med andre CoPer.

Konseptet CoPer er ikke nytt selv om terminologien er ny, men Wenger benytter det som et tankeverktøy i sin teori. Ved å artikulere familiære problemstillinger, som situasjoner i arbeidslivet, kan man utfordre den innsikten man har til å se kjente ting med nye øyne og dermed bidra til ny læring (Wenger, 1998, s. 7). Det er vårt mål å oppnå dette gjennom resultat- og diskusjonsdelen i denne undersøkelsen.



### *3.1.1 Læring*

I teorien skiller ikke Wenger mellom læring og den lærende (Farnsworth et al., 2016, s. 145). Læring gjennom sosiale fellesskap er en uformell læringsprosess og gjennom et fokus på deltakelse argumenterer Wenger for at organisasjoner kan få utvidede implikasjoner på hva som trengs for å forstå og støtte opp om læring (Wenger, 1998, s. 6) som for organisasjoner innebærer følgende: “learning is an issue of sustaining the interconnected communities of practice through which an organization knows what it knows and thus becomes effective and valuable as an organization” (Wenger, 1998, s. 8). På denne måten er læring ikke noe som foregår separat fra andre prosesser vi holder på med. Læring er noe som foregår konstant og kontinuerlig. Noen ganger blir det intensivert, enten i form av kurs og seminarer, og andre ganger foregår det mer i bakgrunnen mens man er delaktig i sine CoPer (Wenger, 1998, s. 8).

Når læring forekommer på et dypere plan skapes det grenser mellom deltakerne på innsiden av CoPen og utenfor. Grensene er på denne måten uunngåelige, samtidig som de kan være nyttige. Grensene mellom innsiden og utsiden bidrar til å reflektere den konstante læringsprosessen deltakerne og fellesskapene er en del av. I tillegg indikerer grensene at læring skaper bånd mellom de som er involvert i prosessen. Derfor indikerer grenser dybde i etableringen og vedlikeholdet av CoPer (Wenger, 1998, s. 254).

På det personlige planet intensiveres læring ofte når vi støter på ukjente og uforventede situasjoner, når vi ønsker å engasjere oss i nye praksiser eller når vi søker nytt medlemskap i en annen praksis (Wenger, 1998, s. 8). Gjennom de eksplisitte og implisitte forholdene i CoPen, som vi kommer tilbake til, dannes det historier som gir grunnlag for læring ved at CoPens deltakere har et gjensidig engasjement og forfølger de samme systemene. På denne måten kan vi tenke på CoPer som delte historier om læring. Historier i denne sammenheng er en kombinasjon bestående av deltakelse og reifikasjon, som vi kommer tilbake til, som knyttes sammen over tid blant annet i form av personlige og kollektive erfaringer samt permanente objekter og institusjoner (Wenger, 1998, s. 86).

Utfordringen i forhold til hvordan vi tenker på læring i dag er at det mangler et språk som kan benyttes for å snakke om den familiære opplevelsen av å lære gjennom praksiser. Dette kan skape utfordringer når vi skal forhandle om mening, som vi kommer tilbake til, for å danne et ytterligere grunnlag for læring. Læring har en sentral plass i dagens samfunn i form av at vi ønsker å skape rom for læring, kontrollere og dirigere dens progresjon, akselerere dens effektivitet, kreve det og unngå å stå i veien for det. Derfor er vårt perspektiv på læring essensielt, fordi det påvirker hvordan vi gjenkjenner lærings- og kunnskapsprosesser. Hvis vi fortsetter uten å reflektere over de fundamentale antakelsene vi har om læringens natur løper vi en stadig økende risiko for at vår forståelse av lærings- og kunnskapsprosesser kan spore av i feil retning. I dagens samfunn hvor læring forekommer i økt hastighet må vi være bevisste på våre antakelser rundt læring, og det blir avgjørende at vi reflekterer over de forskjellige perspektivene som former våre sysler. Et nøkkelement her, ifølge Wenger, er at i våre forsøk på å organisere læring må vi bli mer refleksive i forhold til vår egen fremstilling av læring og de effektene dette kan få for hvordan vi designer den videre læringsprosessen (Wenger, 1998, s. 9).

Wenger (1998, s. 249) hevder at når man skal introdusere mennesker for nye elementer, som ved onboarding av nyansatte eller sammenslåing av to organisasjoner, bør det legges vekt på at prosessen er deltakende istedenfor lærende. Her skiller han mellom utvinnende og integrerende læring hvor utvinnende læring fokuserer på å hente ut forskjellige elementer som benyttes i en praksis og omgjør dem til institusjonelle gjenstander som kurs, manualer og prosedyrer. Denne formen for læring ignorerer den mest verdifulle læringsressursen en organisasjon består av, organisasjonen selv. Integrerende læring derimot fokuserer på og søker etter brukspunkter innad praksisen som kan fungere som støtte under en læringsprosess. Innenfor integrerende læring hevder Wenger at følgende retningslinjer kan være givende i lærende situasjoner:

1. Tolk læring som en deltakelsesprosess for de ansatte som en helhet.
2. Vektlegg læring gjennom brukspunkter som gir mulighet for læring gjennom praksis.
3. Involver fellesskapet i utformingen av deres praksis som et sted for læring.
4. Gi fellesskapet tilgang til de ressursene de trenger for å forhandle om deres tilknytning med andre praksiser og deres forhold til organisasjonen (Wenger, 1998, s. 249).

Med disse retningslinjene i mente skal vi se nærmere på hvordan læring innad CoPer oppstår og utvikler seg gjennom en prosess Wenger kaller forhandling om mening.

### *3.1.2 Forhandling om mening*

Læring fra tidligere hendelser i en CoP legger grunnlaget for hvordan medlemmene av CoPen handler neste gang en lignende hendelse forekommer, men en ny situasjon krever ofte nye former for aksjon og reaksjon. Dette krever at medlemmene utvider, omdirigerer, fjerner, tolker og forhandler på nytt de historiene og deres innhold som allerede er en del av deres CoP. På denne måten forhandles det konstant om 'mening' innad i CoPer. Å skape mening er en aktiv prosess som er både dynamisk og historisk. Prosessen innebærer motstand og fleksibilitet og en gjensidig mulighet til å påvirke og å bli påvirket. Den krever et engasjement og et mangfold av faktorer og perspektiver for å lykkes. Samtidig krever det produksjon av nye løsninger til samlingen av nevnte faktorer og perspektiver. I tillegg kan prosessen fremstå som ufullstendig og den kan være delvis, midlertidig, kortvarig og spesifikk til kun en situasjon, men dette bidrar til å skape et mønster i en CoP og en forståelse av meningene som finnes innad en CoP (Wenger, 1998, s. 52-54).

I Wengers teori innebærer termen 'forhandling' konstant interaksjon, gradvis måloppnåelse og en prosess hvor praksisen gir og tar for å skape mening. Dette fører til at forhandlingene har makt til å konstant endre situasjoner som gir mening til og påvirker alle deltakerne innad i praksisen (Wenger, 1998, s. 52-54). For å utdype dette ytterligere skal vi se nærmere på deltakelse og reifikasjon.

#### **3.1.2.1 Deltakelse**

Wenger benytter Websters definisjon på 'deltakelse': "To have or take a part or share with others (in some activity, enterprise, etc.)" (Wenger, 1998, s. 55). Deltakelse er en prosess som antyder både handling og forbindelse i denne sammenheng, og dette innebærer at den er både personlig og sosial. Det er en kompleks prosess som krever hele mennesket fra kropp til tankevirksomhet, følelser og sosiale relasjoner som bidrar til å forme en personlighet for

fellesskapets opplevelse av deltakelsen. Deltakelse favner om mer enn kun deltakelse innad CoPer. Det former på mange måter hvem vi er utenfor CoPen da deltakelse ikke er noe vi kan skru av og på (Wenger, 1998, s. 55-57). Når du går hjem fra jobben vil tanker, følelser og sosiale relasjoner følge med kroppen hjem og kanskje spesielt hvis det er noe viktig som foregår på arbeidsplassen. På denne måten kan deltakelse i en CoP forme samtaler, handlinger og følelser relatert til en annen CoP, som familien.

### **3.1.2.2 Reifikasjon**

Reifikasjon er definert av Webster som: “To treat (an abstraction) as substantially existing, or as a concrete material object” (Wenger, 1998, s. 58). Helt enkelt innebærer reifikasjon å gjøre det abstrakte konkret hvilket bidrar til å forme våre opplevelser av mening i en CoP. Dette betyr at når vi kommuniserer våre meninger til verden vil vi se dem som eksisterende og som om de har en egen realitet, fordi vi har konkretisert dem. Her skiller deltakelse og reifikasjon seg markant fra hverandre i form av at deltakelse fokuserer på gjensidig forståelse av den deltakende opplevelsen mens reifikasjon fokuserer på å overføre forståelsen av den deltakende opplevelsen. Reifikasjon innebærer et bredt spekter av prosesser, alt fra journalføring til forståelsen av matoppskrifter, som opptar mye av vår kollektive energi, og det er gjennom disse prosessene vi skaper fokuspunkter som bidrar til forhandling om mening innad en CoP (Wenger, 1998, s. 58-59). CoPer på arbeidsplassen blir på denne måten påvirket av reifikasjon gjennom store og små ting deltakerne foretar seg. Alt fra ideen om hva man skal spise på felleslunsjen med kollegaer til utarbeidelse og gjennomføring av prosjekter krever en eller annen form for reifikasjon.

### **3.1.2.3 Samspillet mellom deltakelse og reifikasjon**

Dualiteten som finnes i meninger, krever et samspill mellom deltakelse og reifikasjon. Deltakelse og reifikasjon utgjør her et par som former en dualitet innad en enhet, som en CoP, fordi det er gjennom deres mange variasjoner at de danner opphavet til en rekke forskjellige opplevelser som fremmer mening. For å forstå deltakelse må man forstå reifikasjon og for å bruke reifikasjon må man kunne bruke deltakelse. De spiller inn på hverandre, men kan ikke erstatte hverandre. I forhold til forhandling om mening fletter denne prosessen deltakelse og

reifikasjon sømløst sammen og meningen som blir produsert ser dermed ut til å ha sin egen selvstendige eksistens (Wenger, 1998, s. 63).

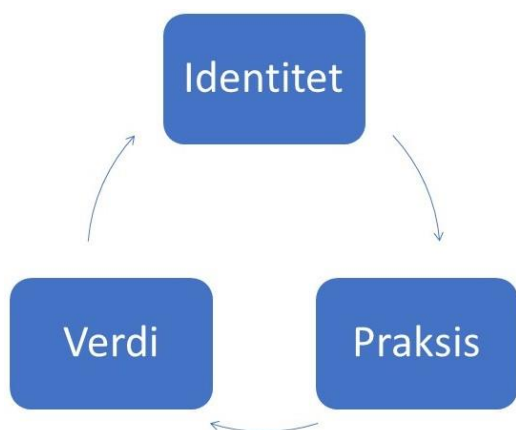
For å forstå verdien av læring og prosessen om forhandling om mening skal vi nå gå videre inn på de fire komponentene som utgjør de konstant pågående prosessene i Wengers teori.

### *3.1.3 Praksis*

Å utvikle en praksis innebærer en prosess hvor mennesker engasjerer seg i og definerer forskjellige virksomheter gjennom samhandling med andre mennesker og verden omkring. Vi justerer atferden vår til å samsvare med andre forhold, personlige eller verdslige, og på denne måten skapes det læring og kunnskap. Denne formen for kollektiv læring resulterer i praksiser som reflekterer forfølgelsen av våre sysler og medvirkningen av sosiale relasjoner. Disse praksisene er dimensjoner innenfor et fellesskap skapt over tid og gjennom vedvarende forfølgelse av en delt syssel hvilket er årsaken til at denne typen fellesskap er kjent som praksisfellesskap, CoP (Wenger, 1998, s. 45). Å skape en praksis innebærer videre å snakke om delte historiske og sosiale ressurser, rammeverk og perspektiver for å støtte opp om et felles engasjement og skape en forståelse for atferd ved gitte handlinger (Wenger, 1998, s. 5). På denne måten bidrar praksisene til å skape læring blant CoPens deltakere. I forbindelse med organisasjoner fant Wenger i sine undersøkelser at det er konstruksjonen av den lokale praksisen, den gitte CoP, som blant annet gjør det mulig å møte virksomhetens krav (Wenger, 1998, s. 45-46), for eksempel i form av leveranser.

Praksiser innebærer å gjøre, men ikke bare å gjøre i seg selv. 'Å gjøre' i denne sammenheng innebærer en historisk og sosial kontekst som gir struktur og mening til det vi gjør. På denne måten vil en praksis alltid være en sosial praksis. En sosial praksis har eksplisitte forhold og implisitte forhold. Selve praksisen dannes eksplisitt bl.a. gjennom språket som blir brukt, verktøyene og prosedyrene som benyttes for å gjennomføre en praksis, og videre gjennom de implisitte handlingene som praksisens iboende relasjoner, normer, antakelser, gjenkjennbare institusjoner, m.m. som ofte er mer latente. Som regel blir disse tingene sjeldent snakket om,

men er samtidig noe som er med på å definere ens tilhørighet til en eller flere gitte praksiser (Wenger, 1998, s. 47).



**Figur 2** Samspillet mellom praksis, verdi og identitet

En måte å tenke på praksiser innad en CoP er at de tilfører deltakerne verdi. Deltakerne tar inn verdien av praksisene og bruker de aktivt gjennom sin deltakelse i CoPen. Verdien av praksisene bidrar dermed til å forme deltakernes identiteter som igjen påvirker hvordan praksisen karakteriseres slik vi ser i Figur 2. Videre redegjøres det for komponenten 'identitet' i Wengers sosiale læringsteori.

### 3.1.4 Identitet

En identitet i en CoP dannes gjennom å snakke om hvordan læring endrer hvem vi er og hvordan dette skaper personlige historier. Dette skaper læring om hvordan våre identiteter har vokst frem i lys av det sosiale fellesskapet (Wenger, 1998, s. 5). Dannelsen av en identitets posisjon innad en CoP innebærer forhandling om mening i forhold til våre erfaringer knyttet til medlemskapet i CoPen hvor identitet fungerer som et knutepunkt mellom det sosiale og det individuelle slik at disse kan snakkes om i forhold til hverandre. På denne måten får man et perspektiv som hverken er individualistisk, abstrakt institusjonelt eller sosialt. I stedet skaper det et perspektiv som rettferdiggjør den levde opplevelsen av identitet samtidig som den sosiale karakteren blir anerkjent. Identitet er helt enkelt det sosiale, det kulturelle og det historiske med et menneskelig ansikt i en CoP. Ved å snakke om identitet og individualitet i sosiale termer fremmes individualitet som noe essensielt i en CoP, men det er vanskelig å tydeliggjøre hvor det individuelle begynner og det kollektive slutter og visa versa (Wenger, 1998, s. 145-146). For eksempel bruker du dine individuelle evner i flere forskjellige praksisfellesskap, men det som danner din identitet innad hvert enkelt fellesskap er måten du bruker disse evnene på i den spesifikke CoPen. På denne måten skapes det en sirkulær prosess i forhold til hvordan praksis og identitet påvirker hverandre slik Figur 2 indikerer.

Fokus på identitet kan frembringe utfordringer med ikke-deltakelse og deltagelse og ekskludering og inkludering. Vår identitet inkluderer vår evne og vår manglende evne til å forme de meningene som definerer våre fellesskap og våre former for tilhørighet i disse fellesskapene. Dette danner grunnlaget for de tidligere nevnte fremvoksende grensene. I denne sammenheng fremmer konseptet 'identitet' muligheten til å gå fra et kollektivt sosialt fokus til et individuelt sosialt fokus hvilket bidrar til at man kan utvide fokuset til å gjelde utenfor praksisfellesskapet. Dette medfører at man kan fokusere på bredere identifiseringsprosesser og sosiale strukturer (Wenger, 1998, s. 145).

Samtidig finnes det, i forbindelse med denne teorien, enkelte misforståelser knyttet til identitet som man bør være observant på. Den første antagelsen baserer seg på at det er en iboende konflikt mellom det kollektive og det individuelle internt i mennesket. Fundamentalt sett er disse på kant med hverandre og representerer iboende forskjellige interesser og uforenlige tendenser i mennesket som individ. På bakgrunn av denne antakelsen er derfor menneskets liv et kompromiss hvor det individuelle og det kollektive konsekvent skaper aksept for hverandre. Den andre antagelsen hevder at det ene er bra og det andre dårlig. Det ene skaper problemer og det andre skaper løsninger. På den ene siden er det individuelle roten til frihet og kreativitet mens det sosiale er roten til begrensninger. På den andre siden er det sosiale roten til harmoni og orden mens det individuelle er roten til uenighet og skuffelse. Wenger stiller seg nøytral til misforståelsene selv om han operasjonaliserer dem i form av 'det individuelle' og 'det sosiale'. Årsaken til dette, argumenterer han, er at misforståelsene bidrar til innsikt i hvordan læring fostres og utvikles mellom det individuelle og det sosiale basert på hvordan de interagerer med hverandre i CoPer. I tillegg må misforståelsene erkjennes for å kunne evne å se helheten av utfordringene de skaper i forhold til den sosiale utformingen av identiteter (Wenger, 1998, s. 146-147).

### *3.1.5 Fellesskap*

I Wengers teori kan praksis og fellesskap sees som en enhet i form av en CoP (Wenger, 1998, s. 72). Å skape et fellesskap baserer seg her på en måte å snakke om en sosial orden hvor ens meritter er definert som verdt å etterstrebe og hvor ens deltagelse i fellesskapet ansees

som kompetanse (Wenger, 1998, s. 5) i form av læring. Når dette sees i sammenheng med praksis blir det lettere å finne karakteristiske trekk ved praksisen som kulturen, aktiviteter eller strukturen. I tillegg blir det mulig å tydelig definere en CoP (Wenger, 1998, s. 72). For å knytte praksis og fellesskap sammen må man se nærmere på tre dimensjoner hvor praksis er kilden til fellesskapets sammenheng. Dimensjonene innebærer gjensidig engasjement, forhandling om felles fortjenester og delt innhold.

Gjensidig engasjement hos deltakerne er det som definerer en CoP og engasjementet eksisterer, fordi folk engasjerer seg i handlinger viss meninger de forhandler med hverandre. For å muliggjøre CoPens gjensidige engasjement må CoPens medlemmer delta i felles aktiviteter, engasjere seg i fellesskapets mangfold og sosiale relasjoner og vedlikeholde fellesskapet og dets kompleksitet (Wenger, 1998, s. 73-74). Disse praksisene fordrer læring innad fellesskapet. Et annet viktig element er at deltakerne er inkludert i viktige hendelser innad en CoP. Dette innebærer at en CoP er nødt til å ha en viss substans i form av sammenkobling. Ifølge Wenger kan dette være veldig subtilt og delikat, og utviklingen av sammenkoblingen krever en del arbeid, spesielt i form av vedlikehold (Wenger, 1998, s. 73-74).

Forhandling om felles fortjenester er et resultat av en felles prosess om forhandling som reflekterer kompleksiteten av det gjensidige engasjementet. Denne prosessen innebærer å forhandle om fortjenester i en CoP, gjensidig ansvar og tolkninger i forhandlingen, samt rytmer og lokale responser til forhandlingen. Forhandlingen er definert av deltakerne underveis i forhandlingsprosessen, og den forhandlede responsen til situasjonen tilhører deltakerne. Responsen blir dermed ikke bare et satt mål, men bidrar til å skape en felles ansvarsfølelse som blir en integrert del av en CoP (Wenger, 1998, s. 77-78).

Utviklingen av delt innhold baserer seg på sammenkoblingen innad CoPen. Over tid vil en felles forfølgelse av fortjenester skape ressurser for forhandling om mening som vil bidra til læring om CoPens delte innhold. Elementene i innholdet kan være ganske ulike, men deres felles sammenkobling er at de hører til en CoP som forfølger en syssel. Det delte innholdet i



en CoP innebærer felles historier, verktøy, konsepter, handlinger, atferd og diskurser som befinner seg innad fellesskapet (Wenger, 1998, s. 73, 82-83).

For å sikre et godt grunnlag for de tre dimensjonene er det viktig at man er observant på meningsskapingen innad CoPen, og videre skal vi gå inn på meningens plass i Wengers sosiale læringsteori.

### *3.1.6 Mening*

Å være en del av en praksis handler blant annet om å skape mening i det man er en del av og at denne deltakelsen oppleves som meningsfull for individet. Mening, og læring, skapes bl.a. gjennom å snakke om delte historiske og sosiale ressurser, rammeverk og perspektiver for å støtte opp om et felles engasjement og skape en forståelse ved gitte handlinger (Wenger, 1998, s. 5). Et tydelig eksempel på dette er hvordan kollegaer fungerer som ressurser for hverandre på arbeidsplassen. De utveksler relevant informasjon, bidrar til å skape mening i uoversiktlige situasjoner, deler nye teknikker og triks i tillegg til å være sosialt selskap for hverandre slik at arbeidshverdagen blir givende (Wenger, 1998, s. 47). De eksplisitte og implisitte forholdene, nevnt tidligere, bidrar til å skape mening i praksisen, men for å kunne komme frem til en felles forståelse innad en praksis hevder Wenger at man må benytte seg av prosessen hvor man forhandler om mening. Denne prosessen skaper en dualitet som er fundamental for menneskets oppfattelse av mening og dette inkluderer praksisens natur. Videre hevder Wenger at prosessen om 'forhandlingen om mening' er en kontinuerlig formidling med gradvise mål som innebærer at de involverte må gi og ta. Forhandlingen formes av mange elementer og dette påvirker elementene like mye som forhandlingen hvilket fører til at situasjonen er i konstant endring. Dette fører igjen til at meningen det forhandles om kan påvirkes. Dette danner grunnlaget for flere forhandlinger og utgangspunkt for nye meninger og læring. Hvis man ser på meningsdannelse på denne måten vil meningsdannelse oppleves som en dynamisk relasjon med verden omkring oss (Wenger, 1998, s. 52-54).

Wengers sosiale læringsteori presenterer et tankeverktøy for hvordan man kan tenke på kjente situasjoner i et nytt lys og snakke om dem for å skape ny læring. På en arbeidsplass er organisasjonskulturen en viktig faktor for hvordan de ansatte utvikler og tar til seg læring. Vi skal videre gå inn på viktige faktorer i Selskapets organisasjonskultur som tilrettelegger for læring.

## **3.2 Organisasjonskultur**

Den kulturelle dimensjonen i organisasjoner henspiller på ideer, innsikt og forestillinger som er kulturelle av natur og felles innad organisasjonen. Denne typen faktorer er essensielle for hvordan mennesker i organisasjonen oppfører seg, tenker og føler. Kulturen blir viktig i en organisasjon for å skape mening i forskjellige atferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjoner og diverse prosesser (Alvesson, 2002, s. 11, 15). Som nevnt kan det i Selskapet argumenteres for at organisasjonskulturen bærer tydelig preg av en klankultur. Ifølge Felipe et al. (2017, s. 3) har denne typen kultur fokus på familie, tillit, nærhet, fordeling av ansvar og fellesskap. Kulturen orienterer seg rundt den menneskelige kapitalen, fokuserer på individets velvære på personlig nivå og fostrer en positiv arbeidsatmosfære. Videre velger kulturen fleksibilitet fremfor struktur og kontroll, og deltakerne er drevet av visjoner for organisasjonen, delte mål, produktleveranser og resultater.

Det er mange måter å legge til rette for og skape en god organisasjonskultur. Vi har identifisert faktorene verdier, kommunikasjon og inkludering som spesielt viktige for denne undersøkelsen, og vi skal nå se nærmere på det teoretiske samspillet mellom disse.

### *3.2.1 Verdier*

Wenger et al. (2002, s. 118-119) eksemplifiserer hvordan forskjellige verdier og kommunikasjon kan føre til komplikasjoner gjennom kulturelle forskjeller på organisasjonsbasis på følgende måte: Et amerikansk og et europeisk selskap blir slått sammen. Europeerne kommer alltid godt forberedt til møter med en klar agenda og ordnede dokumenter. Amerikanerne kommer ikke like forberedt, og europeerne tolker dette som

latskap og ignoranse. Amerikanerne på sin side har vært vant til å forberede en agenda sammen i møter og tolker europeernes forberedelser som et forsøk på å ta over praksisen.

I dette eksemplet kommer det frem hvordan verdier kan være forskjellige uten å være feil. Fra et europeisk standpunkt gir deres verdier mening og det samme fra et amerikansk standpunkt. Sammen må de skape mening for å danne grunnlaget for nye verdier i det sammenslåtte selskapet slik Wenger (1998, s. 53) snakker om. Gochhayat et al. (2017, s. 692) hevder i sin artikkel at de felles verdiene innad organisasjonskulturen er limet som holder organisasjonen sammen, og bidrar til økt jobbprestasjon og effektivitet blant de ansatte. Dette blir videre bekreftet av Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 370) som hevder at tydelige verdier bidrar til at medarbeiderne føler seg som en inkludert del av organisasjonen. Dette kan bidra til å styrke jobbegasjementet blant de ansatte og på denne måten bidrar organisasjonskulturen til å skape mening og stabilitet.

Gochhayat et al. (2017, s. 693-694) hevder videre at en sterk organisasjonskultur har en felles enighet internt i forhold til hvilke verdier og praksiser som blir opprettholdt. Dette oppnås ved å benytte kommunikasjon i form av eksempelvis hyppige diskusjoner, jevnlig kontakt blant de ansatte og bruk av sosiale media plattformer hvor det kan forhandles om mening for å tilrettelegge for et bedre kommunikasjonsklima i organisasjonen. Videre vil et tydelig sett med sterke verdier og praksiser tilrettelegge for tilbakemeldinger på både individ- og organisasjonsbasis, samt effektive responser ved eventuelle avvik i organisasjonen. Videre argumenteres det for at en sterk organisasjonskultur gir et bedre grunnlag for organisasjonens kommunikasjon som igjen påvirker organisasjonens effektivitet. Vi skal nå se videre på kommunikasjonens plass i organisasjonskulturen.

### *3.2.2 Kommunikasjon*

Kommunikasjon i denne sammenheng er definert som prosessen hvor en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon i form av et budskap til en mottaker. Budskapet bistår mottakeren i å skape mening i informasjonen som blir utvekslet. Denne definisjonen baserer

seg på at kommunikasjon innebærer en overføring av både informasjon og mening (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Essensen av kommunikasjon i en organisasjon er at den bidrar til å veilede organisasjonen og dens medlemmer slik at de kan oppnå organisasjonens visjoner og mål. Gjennom kommunikasjon får de ansatte svar på spørsmål, situasjoner blir oppklart, man får veiledning og kommunikasjonen fungerer som en motivator for de ansatte til å være delaktige i å nå organisasjonens mål. I tillegg legger kommunikasjon til rette for relasjonsbygging blant kollegaer som bidrar til å begrense konflikter og fordrer samarbeid i organisasjonen (Gochhayat et al., 2017, s. 693-694).

Olaisen et al. (2007, s. 5-6) presenterer tre kategorier for interne kommunikasjonskanaler: skriftlige, muntlige og elektroniske. Av de skriftlige kanalene vi har fått kjennskap til benytter Selskapet seg av strategier og en digital trivselsundersøkelse. Av muntlige kanaler benyttes avdelingsmøter, allmøter, idémyldring, individuelle medarbeidersamtaler, spontane samtaler ved kaffemaskinen, lunsjpauser, kollegasamtaler, sosiale arrangementer som kurs, opplæringsprogram og under vanlige omstendigheter julebord og sommerfest. De elektroniske kanalene som benyttes er intranett, e-post, diskusjonsgrupper og etter utbruddet av COVID-19 pandemien har Selskapet opplevd en økning i bruk av videokonferanser, nettmøter og telefoni for å kommunisere internt i organisasjonen.

Denne typen interne kommunikasjonskanaler er en blanding av formell og uformell kommunikasjon. De formelle organisasjonskanalene innebærer alle planlagte prosesser og opplegg for å formidle informasjon til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 258) som eksempelvis avdelingsmøter, opplæringsprogram og intranett. Uformell kommunikasjon kjennetegnes ofte av spontanitet og improvisasjon når det kommer til formidling av informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410). På denne måten sprer informasjon seg gjennom såkalte jungeltelegrafer. Halpin og Hanlon (2008, s. 2) kaller dette bedriftens 'skyggesystem' og hevder at ledere kan innhente mye relevant informasjon fra dette nettverket ved å benytte riktig fremtreden. Eksempler på uformell kommunikasjon er lunsjpauser, prat ved kaffemaskinen eller kollegasamtaler.

Gjennom interne kommunikasjonskanaler bistår kommunikasjon lederne i å nå ut til sine ansatte for å motivere dem til å være delaktige i at organisasjonen har vellykkede oppdrag og når sine mål og visjoner (Gochhayat et al., 2017, s. 694). I tillegg kan opplevelsen av medvirkning bidra til at de ansatte føler seg inkludert på arbeidsplassen.

### *3.2.3 Inkludering*

Mor-Barak og Cherin (1998, s. 48, referert i Sabharwal, 2014, s. 198-199) definerer inkludering som: “the degree to which individuals feel part of critical organizational processes.”. Dette indikeres ved hjelp av involvering i arbeidsgrupper, tilgang på informasjon og ressurser samt muligheten til å påvirke beslutningstaking på arbeidsplassen. En viktig måte å kunne bidra til å påvirke beslutningstaking på arbeidsplassen er gjennom tilbakemeldinger. Tilbakemeldingsprosesser der alle har muligheten til å motta informasjon om personlige og organisatoriske resultater, kommentarer og forslag relatert til prestasjoner i en organisasjon vil redusere sjansene for avvik fra organisasjonens standardiserte praksiser og mål som bidrar til organisasjonens effektivitet (Gochhayat et al., 2017, s. 694). Videre kan tilbakemeldinger bidra til å skape en psykologisk trygghet blant ansatte i organisasjonen (Schein, 2010, s. 306). Tilbakemeldinger kan foregå fra ansatt til organisasjon eller fra organisasjon til ansatte. I det siste tilfellet vil det ofte være den ansattes nærmeste leder som legger frem tilbakemeldingen. Kaufmann (2011, s. 98) hevder at tilbakemeldingens formulering bør være positiv, konstruktiv og stimulerende. Studier har vist at en negativt ladet tilbakemelding kan legge en demper på de ansattes kreativitet hvilket kan skade organisasjonen. Det er derfor viktig at avsenderen av tilbakemeldingen tenker over hvilken effekt tilbakemeldingen kan få på mottakeren. Studier viser blant annet at konstruktiv tilbakemelding kan forbedre organisasjonens evne til nytenking, og at individer som jobbet i miljøer preget av stor grad av autonomi og mottok positive tilbakemeldinger i uformelle settinger var mer nytenkende enn andre (Arnold et al., 2010, s. 125).

For at tilbakemeldinger skal ha en effekt og bidra til læring må mottakeren, mennesket eller organisasjonen, av tilbakemeldingen være åpen for å ta imot, reflektere over og korrigere feil i henhold til tilbakemeldingens innhold. Denne prosessen kan foregå på to måter:

enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring innebærer at det reflekteres over handlinger innad et spesifikt rammeverk, eksempelvis en organisasjon, som får ringvirkninger og fører til justeringer av eksisterende prosesser og atferd innad det gitte rammeverket. I dobbeltkretslæring utvides refleksjonene til å inkludere utsiden av det gjeldende rammeverket, og dette kan medføre omstendelige endringer som kan bedre prosessenes effektivitet og atferdens holdninger betraktelig. Dobbeltkretslæring fordrer en viss endringsvilje samt at man har nok informasjon om hva endringen innebærer. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at dobbeltkretslæring er en sterkere form for læring enn enkeltkretslæring, fordi åpenhet for innspill fra utsiden av rammeverket bidrar til å endre rammeverkets kunnskap slik at det kan bli i stand til å fremme nye muligheter og å se kjente problemstillinger i et nytt lys (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 223; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 273) slik Wenger snakker om i sin læringsteori.

### **3.3 Oppsummering av teori og presentasjon av forskningsspørsmål**

Wengers sosiale læringsteori kan kort oppsummeres i form av at teoriens kjerne er sosial læring i praksisfellesskap hvor læring dannes gjennom aktiv deltakelse og engasjement i CoPen. Aktiv deltakelse forekommer gjennom de fire komponentene, praksis, identitet, fellesskap og mening, som kontinuerlig påvirker hverandre i praksisfellesskapet.

Organisasjonskultur er viktig, fordi den skaper en oppskrift for hvilken atferd som er akseptabel og ikke på arbeidsplassen. Innad organisasjonskulturen er verdier viktig da de bidrar til en felles enighet om hva som er akseptabel atferd. Kommunikasjon er viktig, fordi den bidrar til å oppklare og rettlede organisasjonskulturens medlemmer mot organisasjonens visjon og mål mens inkludering i form av tilbakemeldinger kan fordre enkeltkrets- og dobbeltkretslæring i organisasjonen. Basert på dette teoretiske utgangspunktet dannes grunnlaget for undersøkelsens forskningsspørsmål. Vi benytter teorien sammen med resultatene for å besvare disse i vår undersøkelse, og ved hjelp av forskningsspørsmålene blir den overordnede problemstillingen avslutningsvis besvart.

**Forskningsspørsmål 1:** Hvordan bruker fellesskapet kommunikasjon for å skape mening i endringsprosesser?

**Forskningsspørsmål 2:** Hvilke praksiser anvendes for å skape læring i endringsprosesser?

**Forskningsspørsmål 3:** Hvordan blir deltakelse og engasjement prioritert i endringsprosesser?

## 4 Metode

Denne delen redegjør for og begrunner vårt valg av metode brukt i undersøkelsen og avgjørelser vi har tatt underveis for å sikre best mulig forskningskvalitet. Kapitlet begynner med undersøkelsens vitenskapsteori.

I relasjon til undersøkelsens teoretiske utgangspunkt fremgår det at Lave og Wenger ser på læring som situasjonsbasert, men de tar utgangspunkt i en realistisk ontologi i forhold til læring hvilket innebærer at selv om læring ligger i de sosiale relasjonene og ikke i hodet på det enkelte individ betviler ikke Lave og Wenger at læring 'skjer' selv om de hevder at agenter, mennesker i denne sammenheng, aktiviteter og verden påvirker hverandre gjensidig (Gherardi, 2009, s. 522). Dette er kompatibelt med vårt ontologiske utgangspunkt. Videre må vi være bevisste på at teorien vi benytter som teoretisk utgangspunkt tolkes forskjellig av ulike forskersamfunn (Gherardi, 2009, s. 527). Vår bruk av teorien befinner seg hovedsakelig innenfor den tradisjonelle tolkningen av CoPer som stammer fra pedagogikken og antropologien hvor læring sees på som samlæring istedenfor noe som foregår individuelt. Samtidig kan det argumenteres for at våre resultater overlapper med det som kalles 'practices of a community' hvor praktisk kunnskap blir benyttet kontekstuellet for å gjennomføre en praksis (Gherardi, 2009, s. 523). Under arbeidet med analysen var det viktig for oss å ha dette i mente slik at vi arbeidet i tråd med vårt ontologiske og epistemologiske utgangspunkt.

I lys av våre resultater ble det viktig for oss å velge en analyse som ville muliggjøre å se de logiske sammenhengene og kunne reflektere over og stille spørsmål ved de presenterte sannhetene i datasettet. Vi valgte derfor en abduktiv analyse som er pragmatisk forankret og innebærer at vitenskapelig tenkning, uansett form, begynner med et eller flere spørsmål relatert til en observasjon (Jacobsen, 2015, s. 34). Videre har vår tilnærming til abduktiv analyse et Grounded Theory basert fundament (Timmermans & Tavroy, 2012, s. 169) hvor Grounded Theory er en konstant søkende analysemetode som gir forskerne muligheten til å oppdage nye sider ved dataene og utvikle en egen teori med forankring i disse dataene (Charmaz, 2015, s. 54). Charmaz (2015, s. 53-84) presenterer Grounded Theory teoretisk som



en stegvis prosess, men i praksis overlapper flere av stegene hverandre og er i kontinuerlig aktivitet etter hvert som forskeren jobber med dataene.

Undersøkelsens forskningsdesign er en kombinasjon av kvalitativ intervjuundersøkelse og lokal kunnskapsbase, forskers fortrolighet med casen (Thomas, 2011, s. 514). I vårt tilfelle jobber en av forskerne i Selskapet, og har dermed inngående kjennskap til organisasjonen. Casestudier representerer en avgrenset kontekst (Thagaard, 2013, s. 56) og i denne undersøkelsen danner Selskapet grunnlaget for denne avgrensningen. Valget vårt av kvalitative intervjuer er underbygget med at vi ønsker kunnskap om informantenes erfaring knyttet til organisasjonskultur og endringsvilje og -evne i endringsprosesser hvilket indikerer, ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 135), at kvalitative intervjuer er den best egnede datainnsamlingsmetoden.

Avsluttende om vitenskapsteori og forskningsdesign er det viktig å nevne at vi opprinnelig ønsket å anvende et naturalistisk observasjons forskningsdesign, å studere deltakerne i deres naturlige omgivelser (Langdridge, 2006, s. 64). COVID-19 pandemien gjorde dette vanskelig grunnet smittevernstiltak. Isteden benyttet vi et kvalitativt forskningsdesign hvor intervjuene ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams. Teams var det naturlige valget da Selskapet selv benytter denne kommunikasjonskanalen, og vi benyttet en ekstern båndopptaker slik at forskernes PC-er kun fungerte som lydformidlere i opptaksprosessen. Universitetet i Stavanger anbefaler Zoom Video Communications, fordi Zoom gir mulighet for ende til ende kryptering når Zoom benyttes som lydopptaker. Vi har hatt flere digitale utfordringer med Zoom og opplevde det som unødvendig å be informantene sette seg inn i en ny programvare. Spesielt når vi hadde ekstern båndopptaker tilgjengelig og alle informantene hadde akseptert bruk av båndopptaker i samtykkeerklæringen (Vedlegg 1).

Kapitlet er delt i syv. Vi begynner med å redegjøre for undersøkelsens utarbeidelse, utvalg og rekruttering av informanter. Videre skal vi gå nærmere inn på datasamling, transkriberingsprosessen, dataanalysen og verifisering av intervjufunnene før vi til slutt reflekterer over metoden i retrospekt av undersøkelsens utførelse. Andre relevante

refleksjoner er tilknyttet hvert enkelt delkapittel. Grunnet undersøkelsens rammeverk, begrensinger i form av størrelse og tilgjengelig tid, har vi begrenset metodekapitlet til å fokusere på vårt arbeid og våre valg selv om vi er bevisste på at undersøkelsen har potensiale til å være mye mer omfattende.

#### **4.1 Utarbeidelse av undersøkelsen**

Utgangspunktet for undersøkelsen var å undersøke arbeidsmiljøet og konflikthåndtering i en mindre organisasjon. En av forskerne er ansatt i organisasjonen og gjennom kontaktnettverk fikk vi muligheten til å gjennomføre vårt masterprosjekt. Vi avtalte et møte med vår kontaktperson og under det innledende møtet fikk vi beskrevet at arbeidsmiljøet er veldig bra, men at det tidvis kommer inn henvendelser fra de ansatte hvor de ønsker at problemer skal oppklares uten videre involvering fra deres egen side. Henvendelsene gjelder alt fra administrative ting til upassende atferd blant kollegaer. Under det innledende møtet fremsto det som at de ansattes hovedargument mot videre innblanding ofte er at de frykter å miste anonymitet i forbindelse med hendelsen de tar opp da organisasjonen er av mindre størrelse. Basert på informasjonen fra nevnte møte gjorde vi noen undersøkelser rundt temaet og fattet interesse for endringsvilje, og organisasjonskultur. Vi modifiserte prosjektskissen til å fokusere på dagens situasjon og hvordan organisasjonskulturens rolle spiller inn i endringsprosesser. Dette var nytt territorium for begge forskerne, og vi anså dette for å bli en krevende, men givende utfordring.

Med bakgrunn i hva vi ønsket å undersøke valgte vi et kvalitativt forskningsdesign. Vurdering av datainnsamlingsmetode ble gjort i samråd med veileder og vi valgte å benytte semi-strukturerte intervjuer, fordi vi mente at dette ville gi oss de beste forutsetningene for et godt datasett. Semi-strukturerte intervjuer legger opp til en samtaleform mellom forsker og informant og ifølge Langdridge (2006, s. 57) bidrar dette til færre skjevheter i datasettet forårsaket av mellommenneskelige faktorer. Videre hemmer ikke semi-strukturerte intervjuer informantens svar og det blir dermed lettere å fokusere på interessante emner forskeren ønsker utdypet under intervjuet. Semi-strukturert intervjuedesign legger til rette for at forskeren skal kunne forstå informantens synspunkter fra informantens perspektiv (Kvale &

Brinkmann, 2015, s. 42). Dette er essensielt for vår undersøkelse da det legger grunnlaget for hvilket bilde vi danner oss av organisasjonens endringsvilje, og organisasjonskultur. Kvale og Brinkmann (2015, s. 135) skildrer viktigheten av at forskere tenker gjennom spørsmål relatert til forskningsdesignet før forskningsprosessen begynner slik at man legger et godt grunnlag for undersøkelsens utfall. Refleksjon rundt forskningsdesignet inngår i stadium 1 i intervjuundersøkelsens prosess som Kvale og Brinkmann presenterer i sin bok (2015, s. 137). Se Tabell 1 under for oversikt over prosessen og dens relasjon til undersøkelsen.

**Tabell 1** Presentasjon av Kvale og Brinkmanns (2015, s.137) intervjuundersøkelsesprosess og dens relasjon til undersøkelsen

Kvale og Brinkmann	Undersøkelsen
<b>Tematisering</b> – formål, hvorfor og hva	Innledende møte og refleksjon om forskningsdesign
<b>Planlegging</b> – ut ifra kunnskapen som ønskes innhentet, og moralske implikasjoner	Refleksjon rundt informanter, kontakte informanter, utarbeidelse av intervjuguide, søknad om godkjenning av prosjektet til NSD og pilottesting
<b>Intervjuing</b> – gjennomføring og reflektering	Refleksjon rundt potensielle utfordringer under intervju, gjennomføring av intervju
<b>Transkribering</b> – klargjøring til analyse	Lyd til tekst, anonymisering
<b>Analysering</b> – identifisering og gjennomføring av analysemetode	Grounded Theory steg for steg, abduktiv tankeprosess og analyse
<b>Verifisering</b> – generaliserbarhet, pålitelighet (reliabilitet) og validitet	Kritisk vurdering av våre egne valg for å sikre verifisering av undersøkelsen
<b>Rapportering</b> – formidling av funn og metodebruk	Kategorier og den utviklede teorien blir presentert i Kapittel 5 av undersøkelsen

## 4.2 Utvalg og rekruttering

For å belyse organisasjonskulturen fra to forskjellige perspektiver valgte vi å intervjuere ledere og ansatte. Bakgrunnen for dette var at når endringer forekommer i en organisasjon er det ofte leders hovedansvar å sørge for at endringen blir gjennomført (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451-452). Samtidig er det viktig å identifisere de ansattes syn på endringer da Saksvik (2011, s. 201) hevder at ansatte hovedsakelig fokuserer på endringens omfang i relasjon til arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet. I denne undersøkelsen har vi intervjuet avdelingsledere og ansatte innenfor utvalgte avdelinger i organisasjonsstrukturen. Avdelingslederne har

lederansvar, men de sitter ikke i styregruppen og er dermed ansatte på like fot med kollegaene. I denne undersøkelsen har vi valgt, grunnet organisasjonens størrelse og informantenes rett til anonymitet, å ikke skille mellom leder og ansatt perspektiv, men heller fokusere på utgangspunktet for en gitt opplevelse informanten sitter inne med.

Før rekruttering av aktuelle informanter reflekterte vi over hvilke ansatte i organisasjonen som kunne besitte relevant informasjon for vår undersøkelse, og hvem som kunne være motivert for å delta i undersøkelsen. Informantenes motivasjon kan i stor grad påvirke mengden informasjon forskere får tilgang til. Relasjonsprosessen, knyttet til informantenes motivasjon og potensielle deltakelse, begynner før intervjuet, fortsetter gjennom og etter intervjuet (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 66). I vår situasjon kan det tenkes at denne prosessen ble styrket grunnet den ene forskerens ansattforhold. Dette er del 1 av stadium 2 i intervjuundersøkelsens prosess som omfavner planlegging av undersøkelsen hvor alle syv stadier må hensyntas slik at man sikrer, så langt det er mulig, at det ikke oppstår ubehagelige eller uforutsette situasjoner under forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

Vi valgte å benytte e-post som kommunikasjonskanal, fordi dette var enklest og mest oversiktlig for alle parter. Grunnet foreliggende retningslinjer for studentprosjekter ved Universitetet i Stavanger ble forskernes studentepost og informantenes jobbe-post benyttet. Vedlagt i e-posten med forespørsel om deltakelse lå informantenes samtykkeerklæring (Vedlegg 1) utarbeidet fra NSD, Norsk Senter for Forskningsdata, sin mal.

Samtykkeerklæringen inneholdt selve erklæringen og informasjon om undersøkelsen. Vi informerte informantene om at samtykkeerklæringen måtte returneres signert før intervjuet fant sted for å sikre alle juridiske og etiske formaliteter. I samtykkeerklæringen kunne informantene huke av på aksept for å delta i intervju, bruk av ekstern båndopptaker og at forskerne forbeholdt seg retten til å benytte Teams hvis smittevernstiltak forhindret fysiske intervju. Alle informantene returnerte samtykkeerklæringen før sitt intervju. Intervjuets varighet ble anslått til ca. 1 time, og av våre opprinnelige seks ønskede informanter meldte fire seg til å delta. Vi supplerte med to nye da vi tolket den manglende responsen som manglende interesse for deltakelse.

### *4.2.1 Refleksjon om rekruttering og utvalg*

I arbeidet med undersøkelsen har vi hele veien hatt den ene forskerens ansattforhold i mente. Vi valgte å være åpne om dette fra starten og begynte forespørselen om deltakelse slik: “Hei [navn]. Gjennom studentstillingen min i [navn på avdeling og Selskapet] har vi fått muligheten til å undersøke endringsvilje og organisasjonskultur i [Selskapet]”. I følge Langdridge (2006, s.58), kan ansattforhold skape utfordringer knyttet til fenomenet sosial ønskelighet, at folk fremstiller ting i et bedre lys enn hva som kanskje er sannheten. Sosial ønskelighet kan bli en større utfordring i situasjoner hvor man ønsker å vite mer om folks utfordringer knyttet til diverse tema slik som vi ønsker i deler av denne undersøkelsen. Vi forebygget mot sosial ønskelighet ved å skifte på intervjuerrollen.

Under rekrutteringen etterstrebet vi et mest mulig representativt utvalg, som vil si at intervjuobjektene til en viss grad må kunne representere organisasjonen som helhet (Langdridge, 2006, s. 46-47). Vi ønsket at kjønnene og stillingene, leder og ansatt, skulle være fordelt 50/50 hvilket vi oppnådde. Nøye reflektering over relevante informanter har ytterligere forebygget mot skjevheter i utvalget.

## **4.3 Datainnsamling**

Mens rekrutteringsprosessen pågikk, begynte arbeidet med intervjuguiden (Vedlegg 2). I første omgang utarbeidet vi hovedspørsmål da disse måtte godkjennes av NSD til bruk i intervjuene. Veileder gjennomleste spørsmålene for kvalitetssikring før innsendelse. Ved opprettelse av meldeskjema for forskningsprosjektet hos NSD fikk veileder tilgang. Dette er pålagt i forbindelse med søknader om masteroppgaveprosjekter ved universitetene i Norge.

Designet til intervjuguiden er tredelt og fokusert rundt kommunikasjon, mottakelse av endringer og bevisstgjøring av atferd, og dette ble utgangspunktet for forskningsspørsmålene. Ved å gruppere spørsmålene på denne måten ønsket vi å tilrettelegge for et godt intervju med oversiktlig struktur. Temaene ble utarbeidet basert på våre refleksjoner knyttet til teorien og det innledende møtet med vår kontaktperson.

NSD godkjente undersøkelsens meldeskjema og hovedspørsmål (Vedlegg 3) i januar 2021, og vi begynte å utarbeide oppfølgingsspørsmål. Dette er spørsmål myntet på informantens utsagn for å innhente mer informasjon. Gode oppfølgingsspørsmål er vanskelig å utarbeide på forhånd, fordi informantens svar ikke kan forutsies. Det er derfor viktig at intervjueren har en fleksibel holdning og lytter aktivt under intervjuet for å plukke opp hva informanten sier og hvordan det blir sagt. Ved å være sensitiv til dette kan forsker plukke opp underliggende meninger og temaer som kan bli viktig i analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166, 170-171; Yeo et al., 2014, s. 184). Analysen viste ved flere anledninger at det lå antydninger bak utsagnene til våre informanter. Disse ble viktige utgangspunkt i det videre arbeidet.

Utkastet til intervjuguiden ble gjennomlest av en ekstern person for kvalitetssikring. Dette innebar sjekk av at ordvalget ikke var tvetydig eller var for verdiladede eller ledende. En kjent misforståelse knyttet til casestudier er at metoden er partisk til å bekrefte forskerens forutinntatte antakelser hvilket gir forskningen et tvilsomt vitenskapelig preg (Flyvbjerg, 2006, s. 234). Det var derfor viktig for oss å kvalitetssikre intervjuguiden for å forhindre at misforståelsen oppstod, og i tillegg skal forskere la ens egne antakelser ligge ved utforming av intervjuguiden (Langdridge, 2006, s. 75) da det er informantens perspektiv som skal stå i fokus.

Den fullførte intervjuguiden ble pilottestet på en medstudent. Pilottesting innebærer å teste intervjuguiden før intervjuet med informantene. Dette bidrar til kvalitetssikring av spørsmålene, fordi det gir mulighet for direkte tilbakemelding på intervjuguiden (Langdridge, 2006, s. 72). Etter pilotintervjuet var tilbakemeldingen at kontrasten mellom enkelt svar og utdypende spørsmål gjorde det noe utfordrende å følge intervjuguiden. I tillegg var noen oppfølgingsspørsmål tvetydige grunnet spørsmålets ordvalg. Vi gjorde justeringer i formuleringen på spørsmålene som ble bemerket som utfordrende, men Ingen av endringene påvirket det som var godkjent av NSD. Utarbeidelse av intervjuguide, søknad til NSD og pilotintervju er del 2 av stadium 2 i intervjuundersøkelsesprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

Selve datainnsamlingen foregikk i februar 2021. Vi valgte å sette av hele måneden til intervjuer for å hensynta våre informanternes arbeidshverdag. Grunnet COVID-19 pandemien ble alle intervjuene gjennomført via Teams og begge forskerne deltok på intervjuene. Forskerne byttet på å intervju informantene og den som ikke avholdt intervjuet hadde rollen som observatør. Å gjennomføre digitale intervjuer er fordelaktig, fordi forsker og informant ikke er bundet til en fysisk lokasjon, kun et tidspunkt. Samtidig kan intervjuer by på utfordringer i form av mellommenneskelige variabler. Det kan argumenteres for at digitale intervjuer er en form for ansikt-til-ansikt intervju til tross for skjermen som skiller intervjuer og informant. Uansett intervjuform er det viktig at forsker tilpasser sitt språk til informanten, at forsker forholder seg nøytral og gir informanten rom for å tenke og snakke (Langdridge, 2006, s. 59). Under intervjuene fornemmet vi tidvis at informantene opplevde enkelte av spørsmålene som utydelige. Vi oppklarte disse situasjonene når de oppsto og noterte ned situasjonen for å være bevisst på dette til senere intervjuer. Å planlegge for å vurdere utfallene av denne typen situasjoner er stadium 3 i intervjuundersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

#### *4.3.1 Refleksjon om intervjuprosessen*

Under intervjuene reagerte noen informanter på at enkelte spørsmål fremsto som like og gjentakende. Ved utarbeidelsen av en intervjuguide er det vanskelig å forutsi hvilken effekt spørsmålene kan ha på informanten. Årsaken kan være forskerens fokus på hva som kan være relevant informasjon eller personlige faktorer hos informanten som personlighet, alder, antall år i organisasjonen, etc. Dette var noe vi forsøkte å tenke over på forhånd, men hensikten med oppfølgingsspørsmål er å få mer informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166), og selv om enkelte spørsmål ble oppfattet som gjentakende ga informantene ny informasjon. Dette tolket vi som at informantene hadde mer dybdeinformasjon hvilket antydte at spørsmålene var hensiktsmessige for undersøkelsen.

### **4.4 Transkriberingsprosessen**

Etter å ha gjennomført intervjuene begynte vi med transkriberingsprosessen som er stadium 4 i intervjuundersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Her blir lyd oversatt til tekst

(Langdridge, 2006, s. 55) og hver informant fikk i denne forbindelse en unik kode for å sikre anonymisering. Lydfilene ble oppbevart sammen med de signerte samtykkeerklæringene i krypterte mapper på forskernes PCer ved bruk av programmet VeraCrypt etter retningslinjer fra Universitetet i Stavanger om oppbevaring av forskningsdata med personopplysninger. Dette bidro til å sikre informantens rett til konfidensialitet (Langdridge, 2006, s. 347).

Under transkriberingen ble ikke kroppsspråk og ansiktsuttrykk notert ned. Det samme gjaldt nøling og andre former for fyllord, som 'ehm', 'såå', m.m. Årsaken til dette er at kroppsspråk og fyllord ikke tjente noen analytisk hensikt i vår undersøkelse. Under intervjuene var observatøren oppmerksom på informantens holdning, men en systematisk notering ble ikke benyttet. Videre i resultatdelen er bruken av "... " for å indikere at irrelevante ting for undersøkelsen har blitt utelatt mens [...] indikerer fjerning av identifiserbar informasjon.

#### *4.4.1 Refleksjon om anonymisering*

Retten til anonymitet og konfidensialitet i forskningsprosjekter står sentralt i forskningsetikken (Langdridge, 2006, s. 347). Retten til konfidensialitet sikret vi ved å sende ut samtykkeerklæringen hvor informantene ble forsikret om deres rett til konfidensialitet i forbindelse med data innhentet fra dem, og retten til å trekke seg dersom de ønsket det. Informasjon om retten til å trekke seg gjentok vi i tillegg ved oppstart av intervjuet og mot slutten av intervjuet da vi beveget oss inn på et tema som kunne oppfattes som særs personlig.

I denne undersøkelsen var tidvis anonymitet en utfordring. Selskapet ønsket å forbeholde seg retten til å være anonyme, og vi måtte dermed tenke nøye gjennom hvordan vi skulle presentere relevante aspekter ved organisasjonen uten å avsløre identiteten. Vi løste dette ved å beholde sentrale trekk ved organisasjonskulturen som var mest relevant for undersøkelsen, og i tillegg valgte vi å kutte enkelte mindre relevante detaljer som eksempelvis antall ansatte og hvilke avdelinger vi har intervjuet ansatte fra. Videre sendte vi inn hele undersøkelsen til gjennomlesning av vår kontaktperson for å få eventuelle tilbakemeldinger på hvordan

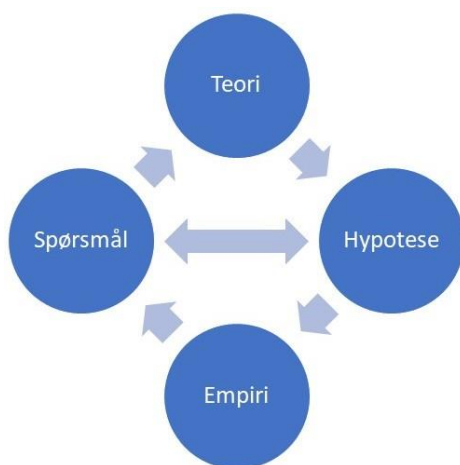


Selskapet blir fremstilt. Basert på kontaktpersonens kommentarer gjorde vi relevante endringer for å sikre deres ønskede anonymitet.

I forhold til informantenes anonymitet ble den sikret med en unik kode i de krypterte mappene og en egen kode i resultatene. De to kodene hadde ingen sammenheng, og forskerne var de eneste som kjente kodens tilknytning til informanten. Videre valgte vi å normalisere alle dialekter i datasettet da dialekter ofte har verbale kjennemerker. Ved å normalisere disse forhindret vi at informantene kunne identifiseres på bakgrunn av dialekt.

## 4.5 Dataanalyse

Dataanalyse er steg 5 i intervjuundersøkelsen og her avgjøres hvilken analysemetode som er best egnet for våre intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Vi valgte en abduktiv analysemetode med prinsippene og retningslinjene til Grounded Theory.



**Figur 3** Abduktiv analyse som presentert av Jacobsen (2015, s. 35)

Basert på utgangspunktet for abduktiv analyse, se Figur 3, oppsto de første spørsmålene etter det innledende møtet med vår kontaktperson. Vi teoretiserte rundt hva som kunne forårsake atferden kontaktpersonen beskrev hos de ansatte. Dette ledet til antakelser og hypoteser vi ønsket å undersøke og konfrontere med empiri. På denne måten danner abduktiv analyse en sirkulær prosess slik Figur 3 viser. Ofte dukker det opp nye spørsmål underveis i en forskningsprosess som vil kunne danne grunnlag for ny teoretisering, hypoteser og empiri. Abduktiv analyse er en hybrid av induktiv

metode, forsker beveger seg fra empiri til teori, og deduktiv metode, fra teori til empiri (Jacobsen, 2015, s. 23, 34). I abduktiv analyse leter forskeren kontinuerlig etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer gjennom dataanalysen som på en kreativ måte kan produsere nye spørsmål, hypoteser og teorier (Jacobsen, 2015, s. 35; Timmermans & Tavroy, 2012, s. 167).

Grounded Theory og abduktiv analyse er kompatible med hverandre epistemologisk og målet med Grounded Theory er å frembringe teori fra dataene (Timmermans & Tavory, 2012, s. 168). I Grounded Theory jobber forskeren kontinuerlig med dataene (Charmaz, 2015, s. 54) og noen steg kan derfor overlappe hverandre.

Videre redegjøres det for de analytiske stegene i Grounded Theory som består av primærkoding, fokusert koding, konseptuelle kategorier, memoskriving og teoretisk prøvetaking (Charmaz, 2015, s. 66-79). Rapportering av kategoriene blir utført i Kapittel 5.

#### *4.5.1 Steg 1: Primærkoding*

Primærkodeprosessen innebærer at forskeren definerer hva dataene handler om (Charmaz, 2015, s. 66). Vi begynte primærkodingen med gjennomlesning av alle transkripsjonene for å bli kjent med dataen. Vi kodet alle seks intervjuene hver for oss for å sikre god innsikt i datasettet og danne sammenhenger i datasettet uavhengig av hverandre. Selve kodingen foregikk linje for linje, og ved flere anledninger kunne en setning ha flere koder. I slike situasjoner benyttet vi konstant komparativ metode for å etablere analytiske forskjeller som kan sammenlignes på flere nivå i det analytiske arbeidet (Charmaz, 2015, s. 66). Linje-for-linje koding tvinger forskeren til å se og tenke på dataen på en måte som kanskje ikke resonnerer med informantenes egne tolkninger, og hvis dette forekommer må det noteres (Charmaz, 2015, s. 69). Hos oss forekom dette i noen grad og eventuelle spørsmål og refleksjoner ble notert ned. Kodene bør være mest mulig konkrete for å bidra til en god analyse, men det er viktig at forskeren ikke bare aksepterer informantenes verdenssyn da dette kan forhindre at forsker stiller seg kritisk og analytisk til datasettet. Ved å være kritisk tvinges forskeren til å stille spørsmål ved dataene hvilket kan bringe frem nye aspekter (Charmaz, 2015, s. 70). I løpet av primærkodingen observerte vi sammenhenger og forskjeller som var både eksplisitte og underliggende i informantenes uttalelser. Det ble etter hvert tydelig at det var et skille mellom vårt datasett og problemstillingen, og vi vurderte derfor om vi skulle omformulere problemstillingen.

#### 4.5.2 Steg 2: Fokuseret koding

Her skal forsker benytte de mest relevante eller mest brukte kodene for å samle store mengder data i fokuserte konsepter (Charmaz, 2015, s. 70). Vi gjorde dette gjennom diskusjon av gjennomgående konsepter og konstant sammenligning av disse, hendelser og perspektiver på informantenes utsagn. En forsker hadde eksempelvis ‘lederatferd’ mens den andre hadde ‘ledelse’ som kode fra primærkodingen. Vi fant at ‘ledelse’ var mer dekkende for datasettet, fordi dette omfavnet hendelsene informantene beskriver på en bredere måte og ga oss flere muligheter til å teoretisere om konseptets plass i datasettet. Videre ble det klart at informantene tidvis snakket synonymt om ‘refleksjon’ og ‘selvinnsikt’. Vi valgte derfor å slå sammen konseptene til ‘resonnement’ da dette åpnet opp for å tolke hendelsene informantene presenterte på en ny måte.

Vi endte opp med åtte konsepter som alle var gjengangere i begge datasettene, og valgte å omformulere hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene, se tabell 2, da konseptene ga analytisk mening og fikk oss til å stille nye spørsmål rundt våre observasjoner i datasettet hvilket er i tråd med abduktiv analyse.

**Tabell 2** Utvikling av den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene i analyseprosessen

	Fra	Til
<b>Overordnet problemstilling</b>	Hvordan kan ledere og ansatte sammen bidra til å styrke endringsviljen i Selskapet?	Hva er organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser?
<b>Forskningsspørsmål 1</b>	Hvordan kommuniseres endringer i arbeidskulturen?	Hvordan bruker fellesskapet kommunikasjon for å skape mening i endringsprosesser?
<b>Forskningsspørsmål 2</b>	Hvilke refleksjoner gjør ansatte seg rundt mottakelsen av endringer?	Hvilke praksiser anvendes for å skape læring i endringsprosesser?
<b>Forskningsspørsmål 3</b>	Hvordan kan ledere og ansatte bli mer bevisste på egen atferd i forhold til endringsvilje?	Hvordan blir deltakelse og engasjement prioritert i endringsprosesser?

### 4.5.3 Steg 3 og 4: Konseptualisering av kategorier og memo-skriving

I dette steget tildeles konseptene en definisjon og analytisk behandling i narrativ form. Dette innebærer at forsker tydeliggjør delene av dataen kategorien omfavner, under hvilke omstendigheter kategorien gjør seg gjeldende, konsekvenser som forekommer og hvordan kategorien henger sammen med andre kategorier (Charmaz, 2015, s. 72-73).

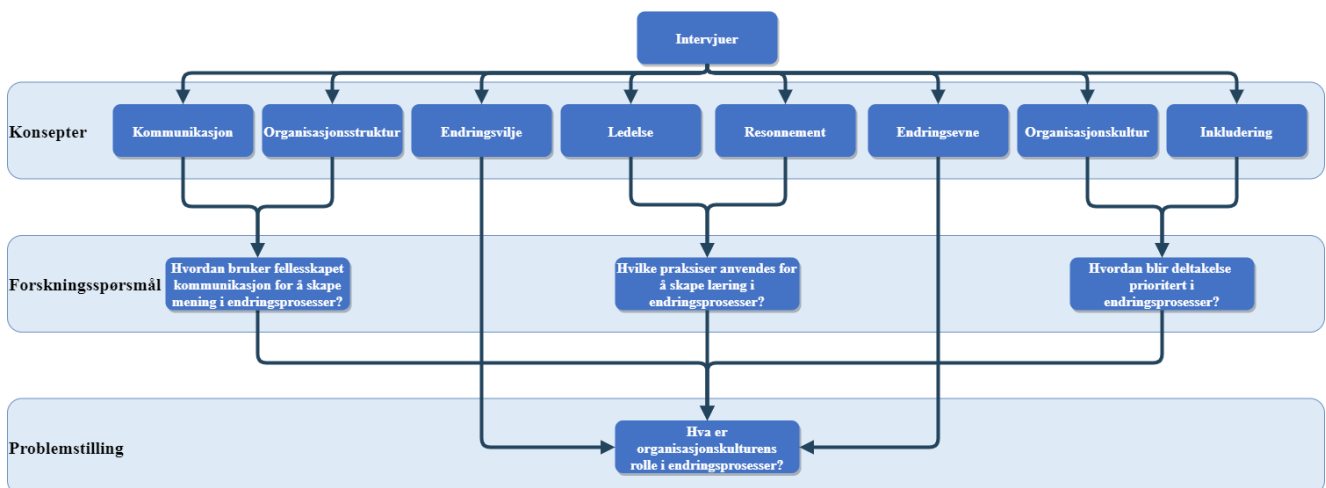
Våre åtte konsepter utviklet seg til fire kategorier: kommunikasjon i endringsprosesser, praksiser i endringsprosesser, deltakelse i endringsprosesser og den overordnede problemstillingen. Disse er tydelig forankret i datasettet samtidig som de er forankret i vårt teoretiske utgangspunkt. De fire utviklede kategoriene overlapper hverandre, men vi har valgt å definere 'kommunikasjon i endringsprosesser' med konseptene kommunikasjon og organisasjonsstruktur, 'praksiser i endringsprosesser' med ledelse og resonnement mens 'deltakelse i endringsprosesser' er definert med organisasjonskultur og inkludering. Konseptene endringsevne og endringsvilje definerer vår overordnede problemstilling.

I løpet av analysen benyttet vi memoer for å notere tanker og spørsmål som dukket opp under analysen slik at vi konstant har vært aktivt involvert i våre data. Memoer er nyttige for å plukke opp gjentakende mønstre i analysen. Videre kan memoer inneholde beskrivelser av kategoriene, underliggende antakelser og hvilken utvikling kategorien har hatt. I tillegg bidrar de til å kartlegge større og mindre kategorier i datasettet (Charmaz, 2015, s. 75-76). Gjennom memoene kunne vi se flere fellesnevner og sammenhenger mellom konseptene og kategoriene. Forskere i Grounded Theory bruker memoer for å bryte ned kategoriene til delene de består av. Dette gjøres for å sammenligne, utforske og analysere dataene og det bidrar til å skape klarhet i og å kartlegge retningen analysen beveger seg igjennom kodingsprosessen. Vi brukte våre memoer som flyttebrikker mellom kategoriene for å se hva som ga mest mening i forhold til dataene, våre tolkninger og diskusjoner som oppsto i relasjon til dataene.

#### 4.5.4 Steg 5: Teoretisk prøvetaking

Teoretisk prøvetaking innebærer at man har foreløpige kategorier å bygge videre på og ny gjennomgang av nye data (Charmaz, 2015, s. 77). I vårt tilfelle er dette de fire kategoriene nevnt i forrige steg, men grunnet undersøkelsens rammeverk, som tidligere nevnt, ble dette steget i analysen noe begrenset. Vi valgte å la analysen ligge en uke før vi plukket den opp og så på den med “nye” øyne. Dette resulterte i oppdagelsen av nye aspekter ved kategoriene som videre bidro til en bedre sammenheng mellom analysen og datasettet. Dette er i tråd med hva Charmaz (2015, s. 78) beskriver når hun hevder at teoretisk prøvetaking bidrar til at forskeren kan utbrodere kategoriernes meninger, se nye sammenhenger og variasjoner og definere gap innad kategoriene.

For å oppsummere dataanalysen, illustrerte figur 4, begynte den med primærkodning av intervjuene som gjennom fokusert koding ble til åtte konsepter. Disse åtte konseptene ble til fire kategorier som danner grunnlaget for omformuleringen av undersøkelsens tre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling. Gjennom memoskriving og teoretisk prøvetaking dannet disse fire kategoriene og analysen grunnlaget for å besvare vår overordnede problemstilling.



**Figur 4** Oversikt over vår analyseprosess inspirert av Research Methods and Statistics (2016, 10:53)

## 4.6 Verifisering

Verifisering er intervjuundersøkelsens 6. steg hvor forskerne skal undersøke intervjufunnenes reliabilitet, validitet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Vi valgte ytterligere å inkludere objektivitet grunnet ansattforholdet til den ene forskeren. Thagaard (2013, s. 202) hevder at funnenes reliabilitet er knyttet til om en annen forsker som benytter samme metode på et annet tidspunkt vil få de samme resultatene i sin undersøkelse. Dette er vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning. Validitet viser til gyldigheten av intervjufunnene (Kvale & Brinkman, 2015, s. 212). For å kunne konstatere at intervjufunnene er reliable og valide må forskeren se nærmere på om resultatene primært gjelder for undersøkelsens objekt, i dette tilfellet Selskapets organisasjonskultur, eller om det kan overføres til andre organisasjoner, kontekster eller lignende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289).

### 4.6.1 Reliabilitet

Utover overførbarheten av resultater omfavner reliabilitet forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Thagaard (2013, s. 202-203) skiller mellom ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet er som beskrevet i delkapittel 4.6 mens intern reliabilitet er knyttet til forskernes fremgangsmåte i datainnsamlingen og analysemetoden.

Å være to forskere kan styrke undersøkelsens reliabilitet da vi aktivt har diskutert og samarbeidet om avgjørelsene vi har foretatt. Vi har videre lagt til rette for en transparent forskningsprosess ved å gi en detaljert og stegvis beskrivelse i dette kapitlet av forskningsdesignet og valg gjort underveis i undersøkelsen. I tillegg har vi stilt oss kritiske til våre egne fortolkninger før, under og etter gjennomførelsen av analysen for at dette ikke skal farge over på vår tolkning av undersøkelsens resultater. Gjennom bruk av båndopptaker og presis transkribering har vi forsøkt å sikre bedre reliabilitet i dataene ved å gi en åpen og troverdig fremstilling av disse. Slike tiltak bidrar, ifølge Thagaard (2013, s. 202-203) til å forsterke kvalitativ forskningsreliabilitet.

#### 4.6.2 Validitet

Validiteten i forskningsdataene knyttes til hvordan de tolkes og hvorvidt denne tolkningen representerer virkeligheten som har blitt studert i undersøkelsen. Det skilles mellom intern og ekstern validitet hvor intern validitet ser på hvordan årsakssammenhenger støttes i en gitt studie, og ekstern validitet knyttes til hvordan forståelsen av årsakssammenhengene kan overføres til andre sammenhenger, overførbarhet (Thagaard, 2013, s. 204).

I vår undersøkelse har vi etterstrebet en transparent forskningsprosess, som beskrevet i delkapittel 4.6.1, hvilket ifølge Thagaard (2013, s. 205) er med på å styrke den helhetlige validiteten. Gjennom relasjonsbygging til informantene, delkapittel 4.2, nøye utarbeidelse av intervjuguiden, delkapittel 4.3 og Vedlegg 2, og en nøyaktig transkripsjonsprosess, delkapittel 4.4, har vi etter beste evne lagt til rette for å styrke undersøkelsens interne validitet. I resultatene blir undersøkelsens funn knyttet opp til det teoretiske utgangspunktet. Dette bidrar til at forskerne tydeligere kan undersøke sammenhengen mellom de innsamlede dataene og undersøkelsens fokusfenomen, organisasjonskultur og endringsvilje og -evne, og dette vil styrke den indre validiteten (Johannessen et al., 2010, s. 230). I tillegg sendte vi hele undersøkelsen til vår kontaktperson i Selskapet for gjennomlesning og “godkjenning”. Ved å formidle resultatene av undersøkelsen til Selskapet fikk de muligheten til å godkjenne måten dataene er tolket og gjengitt på, hvilket de gjorde. Dette bidrar til å styrke undersøkelsens validitet ifølge Johannessen et al. (2010, s. 230). Videre har forskerne og veileder gjennomgått hele undersøkelsen for å kunne gi kritiske tilbakemeldinger. Målet med dette er å forsterke ens egne tolkninger ved å bevise at andre tolkninger eller perspektiver er mindre relevante (Thagaard, 2013, s. 205).

#### 4.6.3 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet er direkte knyttet til hvordan forskeren argumenterer for at tolkningene fra en studie kan overføres til et annet (Thagaard, 2013, s. 205). Dette innebærer at det som undersøkes og forskernes tolkninger av undersøkelsens fenomener vil kunne overføres til andre sammenhenger. Alle våre utvalgte informanter hadde erfaring med organisasjonskultur eller endringsvilje på en eller annen måte hvilket viser at vi har valgt de

rette informantene i forhold til deres erfaringsgrunnlag for å snakke om organisasjonskultur og endringsvilje og -evne. Ved å knytte informantenes erfaringer opp mot det teoretiske utgangspunktet og de teoretiske begrepene i undersøkelsen styrkes overførbarheten, fordi dette kan styrke en allerede eksisterende generell teoretisk forståelse hvor sosiale fenomener som en helhet står i fokus istedenfor en enkeltstående situasjon (Thaagard, 2013, s. 211).

#### *4.6.4 Objektivitet*

I objektivitet, som i validitet og reliabilitet, er det viktig at forsker vektlegger å beskrive beslutninger som er fattet gjennom hele forskningsprosessen slik at leseren får en forståelse for hvordan resultatene har blitt utarbeidet (Johannessen et al., 2010, s. 232). I vårt tilfelle har forskerne ulik akademisk bakgrunn, noe som har bidratt til en del diskusjoner og refleksjoner for å skape en felles forståelse av undersøkelsens grunnlag, progresjon og mål. Objektiviteten kan styrkes ved at forskerne vurderer om deres fortolkninger kan støttes av ekstern litteratur eller at fortolkningene støttes av informantene som har deltatt i undersøkelsen (Johannessen et al., 2010, s. 232). I vårt tilfelle har vi gått i dybden for å undersøke om ekstern litteratur støtter opp om våre fortolkninger hvilket vi har funnet at de gjør.

Videre har det vært opp til informantene å komme med deres syn på begrepet 'organisasjonskultur' og 'endringsvilje', fordi dette er vide begreper som favner mye. Mange synspunkter var overlappende, men noen trakk frem uforutsette perspektiver som bidro til å gi dybde i analysen og vår forståelse av fenomenene. Dette bidrar til å styrke objektiviteten, fordi vi lar informantene snakke om forskningsfenomenene og forholder oss dermed til det på en adekvat måte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 274) slik at vi tolker intervjuene mest mulig objektivt og ikke lar oss påvirke av utenforstående synspunkter.

### **4.7 Refleksjon om metode**

Som forskere må vi stille en rekke spørsmål før og under undersøkelsesprosessen for å sikre refleksivitet i vårt arbeid. Det første er spørsmål knyttet til personlig refleksivitet som innebærer hvordan forskeren påvirker selve forskningsprosessen. Det andre er spørsmål



knyttet til epistemologisk refleksivitet som fokuserer på hvordan valg av metode og problemstilling bidrar til å forme forskningens innhold. Uavhengig av hvilken metode og tilnærming man velger må man ikke tro at det er mulig å studere virkeligheten uten forutinntatthet (Jacobsen, 2015, s. 40). Vi har refleksjoner knyttet til begge disse områdene i tilknytning delkapitlene, men vi har valgt å inkludere noe refleksjon om hvordan vi har opplevd undersøkelsen i retrospekt av dens utførelse.

#### *4.7.1 Ettetanker rundt metodevalg*

Etter å ha gjennomført intervjuene så vi at intervjuguiden med fordel kunne vært kortere. Det kunne vært færre hovedspørsmål og færre oppfølgings spørsmål. Ved et par anledninger under intervjuene oppleves oppfølgings spørsmålene mer som stressorer for forskerne enn hjelpemidler til å holde samtalen flytende. Dette ble tydelig under transkriberingen og kodingsprosessen hvor forskerne ved enkelte spørsmål oppfattet at det lå antydninger til mer informasjon bak informantenes svar, men at dette ikke ble fulgt opp.

## 5 Resultat

I denne delen skal vi presentere undersøkelsens resultater i lys av de åtte konseptene vi har definert i datasettet. Disse konseptene er: organisasjonsstruktur, kommunikasjon, inkludering, resonnement, ledelse, organisasjonskultur, endringsvilje og endringsevne. Før konseptene presenteres skal vi kort introdusere tre relevante endringsprosesser Selskapet har gjennomgått de siste årene. Disse danner utgangspunktet for vår analyse av konseptene.

### 5.1 Kort presentasjon av relevante endringsprosesser

De tre utvalgte endringsprosessene har preget medlemmene i Selskapets organisasjonskultur og fått innvirkning på informantenes arbeidshverdag. Endringsprosessene danner et utgangspunkt for å få en bedre forståelse av informantenes synspunkter og opplevelser. Disse endringsprosessene var fremtredende i intervjuene både som et resultat av informantenes egne refleksjoner og spørsmål fra intervjuer.

**Oppkjøp (top-down styrt):** Selskapet ble for noen år siden kjøpt opp av en annen bedrift og dette påvirket organisasjonskulturen i stor grad. Prosessen førte til noe motstand i Selskapet da enkelte ansatte mente prosessen var et strategisk dårlig valg. Årsaken til motstanden var blant annet at Selskapet har vært sterkt fokusert som en liten lokal organisasjon med familieverdier i kjernen av driften. Noen ansatte valgte å slutte og de ansatte som ble værende har erfart en gradvis overgang. Eierbedriften og Selskapet har fokusert på at fusjonen skal være minst mulig merkbar i Selskapets daglige drift. Dette er på ingen måte tilfeldig, og er tilrettelagt for å ikke skade trivselen blant organisasjonskulturens medlemmer innad og omdømme utad.

**IT-prosess (Top-down styrt):** For et par år siden fikk ansatte i Selskapet beskjed om at IT-systemene skulle standardiseres sammen med eierbedriften. Dette gikk blant annet ut på at ansatte skulle gå fra stasjonære til bærbare PCer. Dette innebar at mye tid gikk til å sette opp

ny software, og det ble uttrykket noe misnøye da ansatte var fornøyde med det de allerede hadde.

**Strategiprosess (hybrid av top-down og bottom-up):** Høsten 2020 ble det bestemt at Selskapet skulle fremlegge en ny strategi. Denne skulle berøre alle relevante temaer og avdelinger i organisasjonen, alt fra markedsføringsstrategi til Selskapets bunnlinje. I forbindelse med dette ble det satt opp flere workshops både innad og på tvers av avdelinger hvor alle ansatte fikk muligheten til å legge frem forslag og komme med tilbakemeldinger.

## 5.2 Organisasjonsstruktur

Konseptet organisasjonsstruktur inneholder kodene organisasjonsstruktur, varslingssystem og ansvarsfordeling. Som nevnt i Kapittel 2 har Selskapet en opplevd flat organisasjonsstruktur hvor det er lav takhøyde for å oppsøke leder. Den flate organisasjonsstrukturen skildres av flere informanter med følgende utsagn:

*«Det er en flat organisasjon hvor det er lav takhøyde til å uttrykke meninger og komme med litt innspill og være litt påpasselig. Du har stort eieransvar og stort ansvar.» (I2)*

*«Organisasjonen har jo ofte gode forslag og løsninger som vi kan bruke i prosessen. Så det er ikke sånn veldig regler, barriere ... du er velkommen til alt» (I6)*

Dette siste utsagnet tolker vi som at er myntet på ledelsens fokus på kommunikasjon som et verktøy for å sikre en reell prosess i organisasjonsstrukturen. Vi tolker utsagnene sammen som at ledelsen har tillit til sine ansattes synspunkter og at dette kan bidra til å skape læring i forhold til organisasjonens daglige drift. Videre tolker vi at læring gjennom denne formen for deltakelse i organisasjonen er noe de ansatte er bevisste på, benytter seg av og ser verdien i. Videre observerer vi hvordan følelsen av fellesskap gjør seg gjeldende i organisasjonskulturen gjennom følgende utsagn:

*«Det er ikke så veldig hierarkisk. Det er ganske flat struktur. Og vi bruker jo uttrykket mye «[Selskapet] familien», og den føler du på. Det er litt sånn familie, så det er jo ganske.. ikke personlig, men folk har en veldig lett tone når vi sosialisierer med hverandre under lunsjen eller under møter som kanskje er interne. Så vi kjenner hverandre ganske godt.» (I1)*

*«Det er ingen hierarkier, du kan jo sitte og snakke med hvem du vil om hva du vil. Ingen som stopper deg fra noe som helst. Ja, det er ganske åpent, kan du si. Så det på en måte om du er student eller om du er fast ansatt eller vikariat, det spiller ingen rolle.» (I5)*

Denne opplevelsen hos de ansatte av en lydhør organisasjon kan peke på en praksis som legger til rette for læring gjennom at organisasjonen kommer med endringsforslag. Informantene gir inntrykk for en bottom-up-tilnærming til endringsinitiativ knyttet til effektiv produksjon og stegvis måloppnåelse:

*«Hvis du kommer med forslag til å gjøre endringer som gjør du kan jobbe mer effektivt for eksempel i prosesser og sånt så er det veldig ofte ting som tydeligvis kommer nedenfra og opp for det er de som er på det operative nivået.» (I4)*

*«Sånn som jeg har merket med [Selskapet] så er det ofte bottom-up approach, altså de [endringene] begynner med ansatte før det går til ledelsen og så går det opp til styret da, og ikke motsatt.» (I5)*

*«Det var jo noe jeg og la frem at jeg mente at [arbeidsområde]-dataen vår kanskje ikke var helt der den skulle være. At det var veldig mye kvalitative [arbeidsområde]-data, men at den var litt distansert fra det finansielle og at jeg ønsket meg mer kvantitative [arbeidsområde]-tall som gjorde det lettere å integrere det i et finansielt perspektiv og det var aldri noe problem på det. Jeg fikk selv ansvaret for å løpe og finne det jeg mente var best og begrunne hvorfor og sånt og det la seg veldig fint til rette så jeg vet at hvis jeg føler at jeg mangler faglige verktøy så blir det tilrettelagt.» (I2)*

Basert på disse resultatene tolker vi det som at organisasjonsstrukturen tilrettelegger for at de ansatte skal ha størst mulig påvirkningsmulighet i enkelte endringsprosesser, spesielt de som påvirker den daglige driften. Ved bottom-up initierte endringsprosesser observerer vi at

organisasjonen uttrykker stor tillitt til sine ansatte og deres kunnskap for å fremme organisasjonens drift. De endringsprosessene utsagnene her snakker om er mindre endringsprosesser enn de som ble introdusert i starten av kapitlet, og har mindre påvirkning på den overordnede organisasjonsstrukturen i Selskapet. I utsagnene ovenfor ser vi et skille mellom de større endringsprosessene, presentert i kapitelets introduksjon, som ofte er top-down styrte og som forekommer på tvers av hele Selskapet, og mindre løpende endringsprosessene som er bottom-up styrte og i større grad påvirker avdelingene eller individene. I lys av dette har vi reflektert over hvorfor det er viktig at bottom-up endringsinitiativ gjennomføres. Hva har bottom-up-tilnærming til endringsinitiativ å si for fellesskapsfølelsen i Selskapet?

### 5.3 Kommunikasjon

Konseptet består av kodene kommunikasjon og kommunikasjonskanaler. Definisjonen av kommunikasjon er den samme som av Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 395) i Kapittel 3. Det ble tydelig uttrykt fra alle informantene at kommunikasjon er viktig, både for dem personlig og kollektivt i organisasjonskulturen. I forhold til kommunikasjon var fokuset stort sett rettet mot dens plass i endringsprosesser, men informantene fremhevet det i tillegg som et verktøy for å vedlikeholde og bedre organisasjonskulturen. Viktigheten av kommunikasjon i relasjon til endringsprosesser i Selskapet og organisasjonskulturen kommer tydelig frem i følgende utsagn fra Informant 1:

*«Det er veldig tydelige kommunikasjonsplaner utarbeidet ... det er plan på detaljnivå, hvem som skal informere om hva, hvilken rekkefølge, språkbruk»*

Videre fremheves kommunikasjon som noe som benyttes som et verktøy for at folk skal ta eierskap til arbeidet sitt. I forbindelse med endringsprosesser uttrykker Informant 6 følgende:

*«Vi informerer så godt vi kan og prøver å informere ledere sånn at ledere alltid er et lite skritt foran sånn at de er forberedt og har eierskap til det selv så de kan forklare ansatte hvis de har spørsmål»*

Dette utdypes videre fra et annet perspektiv av Informant 5:

*«Vi får i hvert fall veldig god informasjon ... mye dialog, mye fleksibilitet, vi er med på å påvirke, vi får noen meldinger eller mailer enten i fellesskap eller privat i god tid i forveien».*

Videre observerer vi følgende eksempler på hvordan kommunikasjon i form av informering fordrer læring gjennom meningsskapning:

*«Så handler det om informasjon, fordi hvis du får den informasjonspakken da, hvis du får helheten, så vil du også kanskje på enklere for deg å akseptere den utfordringen du blir bedt om å se på, fordi du har et større bilde. Du skjønner helheten i større grad fordi du har fått den informasjonen som gjør da at du får plassert ting inn i bildet. «Okei, nå skjønner jeg den endringen som det snakkes om her, jeg forstår rasjonale, fordi jeg vet dette og dette og dette»» (I3)*

*«Samtidig så har jo ledelsen også erfart og lært på dette med interaksjon og når man skal gi informasjon og prøve å gi så mye forutsigbarhet og informasjon og involvere ansatte mest mulig.» (I6)*

I det siste sitatet refererer informanten til oppkjøpsprosessen og hvilken lærdom organisasjonen har tatt fra dette. Gjennom meningsskapning observerer vi at lærdom forekommer gjennom informering i form av gjeldende situasjonsbilde og erfaringen fra tidligere endringsprosesser. Viktigheten av meningsskapning gjør seg gjeldende i form av at de ansatte blir informert slik at endringsprosesser ikke oppleves som større uroelementer enn nødvendig. Resultatene i dette konseptet viser tydelig at kommunikasjon og påvirkning er viktige for organisasjonen under endringsprosesser. Vi observerte i intervjuene at kommunikasjon og inkludering er tett sammenvevd i hvordan endringsprosesser blir presentert og håndtert i Selskapet, og videre skal vi utdype resultatene fra konseptet 'inkludering'.

## **5.4 Inkludering**

Konseptet inkludering består av kodene inkludering, kollegastøtte og samarbeid. Inkludering er her definert likt som i teorikapitlet av Mor-Barak og Cherin (1998, s. 48, referert i

Sabharwal, 2014, s. 198-199). Denne definisjonen er relevant for vårt datasett, da konseptet inkludering omfatter intervjuobjektene syn på deltakelse, særlig i endringsprosesser.

Informant 2 understreker de ansattes generelle påvirkningsmulighet gjennom følgende utsagn:

*«Ja, alle har muligheten til å si det de har på hjertet. Det er det ingen tvil om. Om det er gjennom [trivselsundersøkelse] eller i allmøte hvor det er lav takhøyde»*

I relasjon til endringsprosesser uttrykket en annen informant hvordan alle bidro med kunnskap i utviklingen av strategiprosessen:

*«Da var alle ansatte inkludert i den prosessen, så de forskjellige avdelingslederne og ... de forskjellige strukturene i [Selskapet] da, laget forslag på strategi, og alle ansatte fikk lov til å komme med bidrag og input og tilbakemelding. Og vi hadde hvert fall to runder ... Da delte vi oss opp og diskuterte og skulle komme med tilbakemeldinger på avdelingsnivå, men også vi som individer kunne gå inn og sende tilbakemelding når som helst.» (I1)*

Denne formen for arbeidsmetoder i større endringsprosesser bidrar til læring på tvers av avdelinger og vi observerer at Selskapet aktivt benytter forskjellige praksiser og fellesskap for å sikre god meningsskaping i Selskapets drift og kultur i denne endringsprosessen. For å oppnå inkludering, per definisjon, må de ansatte føle at de deltar i Selskapets endringsprosesser, og dette observeres i følgende utsagn:

*«Det er at folk føler seg inkludert, og de vet hva de er inkludert i og de vet konsekvensene av hva det er for noe. Og da er det jo å holde kommunikasjonskanalene åpne så bekymringene til folk ikke blir avfeid og sånt av leder og at de ikke bortforklarer ting hele veien, men at de føler seg lyttet, at ja, det er kanskje en litt irrasjonell reaksjon, men ikke kom med forklaringer hele veien.» (I1)*

I lys av dette utsagnet observeres det en opplevd følelse av å være inkludert. Vi stiller oss spørsmål ved om Selskapet har en reel vilje til å inkludere eller om organisasjonen benytter inkludering mer som en måte for å håndtere potensiell utilfredshet gjennom informering forkledd som inkludering. Samtidig kan utsagnet tolkes som at Selskapets ledelse er seg selv bevisste på at de har en åpen holdning til eventuell kritikk og bekymringer ansatte kan ha i forbindelse med en endringsprosess. En slik bevissthet fordrer at ledelsen er oppmerksomme

på å ikke automatisk gå i forsvarsposisjon når kritikk og bekymringer blir fremstilt. Vi observerer følgende eksempler på faktisk inkludering som gjennom deltakelse fordrer læring:

*«Det er ganske lydhørt sånn sett, men i tillegg til det så er det jo et AMU-utvalg da som består av ansatte som blir inkludert.» (I4)*

*«Fordi vi har sånne arbeidsgrupper, og de er ofte ansatte på tvers av organisasjonen som kanskje har en link til endringen, og når endringen fra ledelsen har blitt på en måte tatt gjennom den arbeidsgruppen en ekstra gang, da er det på en måte okei, fordi da har den gått gjennom to sjekker, så det har fungert på de endringene» (I1)*

I dette siste utsagnet eksemplifiserer informanten en inkluderingspraksis som danner utgangspunktet for en vellykket endringsprosess. Utsagnet relaterer seg til resultatene i konseptet 'organisasjonsstruktur' i forhold til forholdet mellom top-down og bottom-up styrte endringsprosesser. Vi tolker utsagnet som at bottom-up tilnærminger og flate strukturer er å foretrekke i endringsprosesser, men at en top-down tilnærming oppfattes som et 'nødvendig onde' og tidvis har en bedre effekt i enkelte endringsprosesser. Vi tolker utsagnet som at top-down styrte endringsprosesser krever mer energi for å rettferdiggjøres i organisasjonskulturen.

Videre i relasjon til inkludering og kommunikasjon fremhever flere informanter i intervjuene viktigheten av inkludering i form av at det er en åpen holdning til at de ansatte kan komme med innspill og forslag til endringsprosesser. Vi tolker utsagnene som at Selskapet aktivt benytter kommunikasjon i Selskapets inkluderingspraksis som kommer til uttrykk i følgende utsagn:

*«Her skal det være åpent og transparent om sånne type ting. I tillegg til det så har [Selskapet] og kontinuerlig tilbakemelding fra ansatte gjennom [trivselsundersøkelse]systemet ... Så det er 15 spørsmål som går igjen pluss at det er åpen mulighet for å legge igjen åpne kommentarer» (I4)*

*«Og så er det jo sånn når du har forskjellige avdelingsmøter at du kan legge frem dine egne meninger, og så er det også sånn at når [administrerende direktør] holder møter*



*så er h\*n veldig flink til å si ifra om at hvis dere har noen meninger eller endringer eller forslag så kan dere egentlig ta tak i meg på kontoret, ta en kaffe med meg, send meg en melding, ring meg» (I5)*

*«Vi har en Next Generation arbeidsgruppe som er alle ansatte som er under 30 som blir invitert inn og vi setter oss ned og prater med [administrerende direktør] over forskjellige temaer ... Så det har vært alt fra strategier til verdier til hvordan vi håndterte Korona og så videre» (I1)*

I lys av disse utsagnene observerer vi en tydelig sammenheng mellom disse resultatene og resultatene fra konseptet 'kommunikasjon'. Vi observerer gjennom resultatene fra begge konseptene at Selskapets organisasjonskultur med dets medlemmer har stort fokus på samspillet mellom kommunikasjon og inkludering hvor kommunikasjon er verktøyet mens inkludering er målet. Resultatet fra dette konseptet tolker vi som at det er et skille mellom informering og inkludering og vi tolker det som at disse brukes om hverandre når det snakkes om endringsprosesser.

## **5.5 Resonnement**

Konseptet består av kodene refleksjon og erfaring, og resonnement er definert av Gilhooly et al. (2014, s. 323) som: "The cognitive processes of deriving new information from old information". Denne definisjonen egner seg for vårt datasett da den reflekterer en tankeprosess som har foregått hos informantene i relasjon til handlingsforløp i de presenterte endringsprosessene og hvilke erfaringer og sosial læring informantene brakte med seg fra disse. I vårt datasett uttrykkes det forskjellige former for resonnement, men vi har valgt å fokusere på de ansattes kunnskap om endringsprosesser og evaluering av endringsprosesser. Informant 1 løfter frem hvordan kompetanseheving blant ansatte kanskje kunne bidratt til mer forståelse rundt endringsprosesser:

*«Ja, egentlig litt mer kunnskap og kompetanse rundt det med change management ... Noen ganger er ansatte litt misfornøyde, fordi vi ikke forteller dem om ting tidligere, men det er jo fordi det er mange hensyn du må ta, det er mange avsjekker du må gjøre ... Så folk har kanskje litt lite innsikt i baksiden av prosessen»*

Vi tolker at 'baksiden' i dette utsagnet refererer til ansattes oppfattelse av lederens skjulte innsikt. På oppfølgningsspørsmål om mulige løsninger for å sikre bedre innsikt i endringsprosesser blant ansatte for å redusere den opplevde frustrerende og mangelfulle informasjonen svarer informanten følgende:

*«Jeg hadde tenkt kanskje noe faglig, fordi det er jo et stort fagområde [change management], og forklare best practice og konsekvensene. Så en presentasjon på [Selskap]Skole eller noe sånt hadde vært mer enn nok»*

Videre skildrer Informant 6 fokuset Selskapet har i dag på forutsigbarhet og involvering i endringsprosesser som et resultat av erfaringer fra tidligere endringsprosesser og hvordan Selskapet prøver å unngå å gjenta de samme feilene:

*«Det prøvde vi fra begynnelsen av [forutsigbarhet og involvering], men du lærer jo alltid i bakspeilet, og du ser hvor ting blir misforstått»*

*«Og også ta med erfaringer fra forrige omorganisering eller forrige endringsprosess og prøve å ikke gjøre det igjen da, som gikk galt»*

På spørsmål om evaluering av endringsprosesser uttrykker samtlige informanter at dette foregår i en trivselsundersøkelse som blir sendt ut månedlig fra Selskapet. På den annen side uttrykker Informant 3 at evaluering direkte myntet på endringsprosesser ikke er vanlig:

*«Dersom vi tar de store endringene som vi snakket om ... og da den største er jo den som går på [eierbedrift] ... jeg tror ikke det har vært noe evaluering av det som jeg er kjent med»*

Samtidig resonnerer Informant 4 om relevansen og viktigheten av tilbakemeldinger i forbindelse med endringsprosesser:

*«Ja, det er klart det må en jo gjøre for en må jo se hvordan ting blir oppfattet og da kan en jo få sterke tilbakemeldinger på enkelte temaer som gjør at man enten må utdype det temaet mer eller informere mer grundig eller ta å revurdere ting hvis man ser at faktisk her har man bommet.»*

Disse resultatene indikerer at informantene har resonnert rundt sine erfaringer relatert til kunnskap om endringsprosesser og oppfattelsen av hvordan endringsprosesser evalueres. Vi observerer i resultatene at en praksis knyttet til evaluering er noe begrenset i Selskapet.

## **5.6 Ledelse**

I vårt datasett inkluderer konseptet ledelse kodene ledelse, personlig rolle og meningsskaping. Yukl (1989, s. 253) definerer ledelse som: “Include influencing task objectives and strategies, influencing commitment and compliance in task behavior to achieve these objectives, influencing group maintenance and identification, and influencing the culture of an organization.” Kotter (2014, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 452) hevder at ledelse kjennetegnes av det å forberede organisasjonen på endring og lede an i endringsprosesser. Sentralt i begge definisjonene står påvirkning i lys av leders personlige rolle og latent i følgende utsagn tolker vi det som at denne påvirkningen bidrar til læring blant organisasjonens ansatte:

*«Da var feedbacken at i [Selskapet] så hiver vi deg ut på dypt vann med akkurat nok luft i armringene til at du ikke drukner og hvis vi ser at du trenger mer så blåser vi på litt mer. Men akkurat nok til at du ikke drukner» (I2)*

*«Med en gang fikk jeg ganske sånn «heavy» ting, og da ble jeg litt sånn «Oj, får jeg lov til det?». Så du får ganske mye ansvar og folk stoler på deg med en gang.» (I1)*

*«Altså jeg mener at i en perfekt verden så skal ikke jeg si hva du skal gjøre, men jeg skal si hva jeg ønsker å oppnå her borte, også skal da hvert enkelt av de hodene klare å tenke selv, ta initiativ selv, og ha beslutningsmyndighet til å gjøre ting selv bortover veien» (I3)*

Disse resultatene styrker resultatene fra konseptet ‘organisasjonsstruktur’ i form av at vi her får et ledelsesperspektiv på hvordan Selskapets ledelse har tillit til sine ansatte. I dette siste

utsagnet observerer vi at det tilrettelegges for en læringsprosess gjennom det som kan kalles transformasjonsledelse: “Ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). Samtidig observerer vi at ansatte oppfordres til meningsskaping i det daglige, og dette tolker vi som at meningsskaping bidrar til en læringsprosess blant de ansatte. Videre observerte vi at gjennom meningsskaping formes ens personlige rolle i lys av lærdom:

*«Det er klart vi alltid kan være enda mer dynamiske på [arbeidsområde X]-informasjonen slik at [arbeidsområde Y] har det de trenger og man kan gjerne gjøre mer coaching og at jeg har opplæring på hvordan vi tenke og prøver å justere innspillene, men vi har prosesser på plass for å prøve å sikre at det er en overlapp og at alle er oppdatert på hva som skjer.» (I2)*

Dette siste utsagnet tolker vi som at det er åpenhet for læring og interesse for videreutvikling av forståelsen for praksiser ved andre avdelinger. Dette kan være bunnet i at ledelsen har et generelt stort fokus på kunnskapsutvikling og dette fokuset videreføres til de ansatte. Samtidig tar organisasjonen høyde for at læring er individuelt slik som Informant 3 understreker viktigheten av her:

*«Fordi vi er forskjellige, og det er det viktig å huske på»*

Organisasjonen legger til rette for dette slik som eksemplifisert av Informant 1:

*«Vi lærer dem om konseptet, og da velger de verktøyet som passer best til deres situasjon, for alle har jo forskjellige.»*

Dette utsagnet indikerer at Selskapet er bevisste på at læring er individuelt og det tilrettelegges for de ansattes kontinuerlige læring og meningsskaping både kollektivt og individuelt. Vi observerer i våre resultater at ledelsen tilrettelegger for læring gjennom påvirkning og at meningsskaping aktivt blir brukt i det daglige for å fremprovosere selvstendig læring.

## 5.7 Organisasjonskultur

Konseptet 'organisasjonskultur' består av kodene motstand, jobbsikkerhet og endringsholdning. Definisjonen av organisasjonskultur i Selskapet er synonymt med klankultur som definert av Felipe et al. (2017, s. 3) i Kapittel 3.

I starten av kapitlet presenterte vi en endringsprosess hvor organisasjonskulturen var preget av familiestyrt verdier. Oppkjøpsprosessen utfordret disse verdiene og det fremkom av intervjuene at det har forekommet enkelte holdningsendringer knyttet til organisasjonskulturen i kjølvannet av denne endringsprosessen. Vi tolker datasettet dithen at oppkjøpsprosessen medførte negativt ladede holdninger rettet mot Selskapets eierbedrift i forbindelse med endringsprosessen. I oppkjøpsprosessens startfase eksemplifiserer Informant 1 en presentasjon som fikk uheldige utfall for begge parter:

*«Hvert fall i begynnelsen med [eierbedrift], da var det jo en del møter med dem, fordi det var ganske mye usikkert og da var det jo en del [eierbedrift]ansatte som kom og presenterte for oss endringene som skulle skje i [Selskapet] og det som var var at mange [Selskapet]ansatte var ikke forberedt på hva som skulle komme, hva de skulle si. Det var ingen hint på det og når det var en verre endring enn de så for seg, da reagerte de ganske negativt i møtet, og da reagerte presentatør negativt i møtet. Så det var ikke bra ... Informasjonen ble fremstilt på en litt usensitiv måte ... Folk tok det ganske dårlig. De tok det personlig og nesten fornærmende»*

Fra dette utsagnet tolker vi det som at de ansatte opplevde en del usikkerhet i forbindelse med oppkjøpsprosessen, og informant 3 uttrykker hvordan utfallet av oppkjøpet kom overraskende på de ansatte:

*«Så trodde vi kanskje at det var en annen løsning som var i ferd med å etablere seg og så plutselig så kom da [eierbedrift] og hadde kjøpt oss» (I3)*

*«Ja, sånn som oppkjøp av [eierbedrift], det tror jeg var ganske negativt, fordi det var jo en skummel prosess i og med at det påvirker jobbsikkerheten din» (I1)*

Denne usikkerheten har videre fått feste i hvordan enkelte ansatte oppfatter sine kollegaer slik informant 5 uttrykker her:

*«Altså før oppkjøpet så var det jo litt mer, flere folk her, mer å finne på, og etter oppkjøpet så har liksom, noen er plutselig ansatt i [eierbedriften], noen er ansatt i [Selskapet] ... så det har vært litt sånn delt» (I5)*

Utfallet av oppkjøpsprosessen har videre ført til at det har oppstått en større skepsis rundt endringsinitiativer og -prosesser som initieres fra eierbedriften kontra Selskapet som uttrykt her:

*«Det er nok mye større positivitet rundt endringer fra ledelsen enn endringer fra eieren» (I2)*

Dette siste utsagnet tolker vi som at medlemmene i Selskapets organisasjonskultur ser på ledelsen som todelt i etterkant av oppkjøpsprosessen. Denne todelte oppfattelsen av ledelsen tolker vi, i lys av intervjuene, som at har fostret en styrket intern lojalitet og tillit til ledelsen i Selskapet. Basert på resultatene i dette konseptet tolker vi det som at oppkjøpsprosessen var veldig vanskelig og uoversiktlig for de ansatte hvilket kan være årsaken til den økte interne lojaliteten og tilliten til ledelsen. Dette fordrer refleksjoner i forhold til hvordan samspillet mellom eierbedriften og Selskapet kan utbedres for å bidra til å sikre læring i fremtidige felles endringsprosesser.

## **5.8 Endringsvilje**

Endringsvilje er definert av Holt og Vardaman (2013, s. 10) i Introduksjonen. En gjennomgående oppfatning hos informantene er at endring er noe som er kommet for å bli og at endringsvilje derfor er sentralt i arbeidshverdagen deres:

*«Så vi har jo hatt fokus særlig siden 2018 på dette med resilience, altså det å tåle endring, og det å prøve å jobbe med at endring er noe som vi har og som vil være uansett hvor du jobber fremover, fordi verden er i endring» (I6)*

«Min oppfattelse er at i Selskapet generelt så er vi nødt til å tenke på stående fot og omstille oss litt etter hvert som ting plutselig skifter» (I2)

«Vi er på ingen måte perfekte, det er noe vi er veldig veldig bevisst på, fordi at jo mer forståelse du har og hvorfor skal det være en endring her, hvis du klarer å få den at folk klarer å reflektere over det, så at de tenker at 'ja, det må være sann' da er du på mange måter veldig godt på vei» (I3)

Disse utsagnene relaterer seg til resultatene fra konseptet 'resonnement' i form av at de ansatte her indikerer at de har opplevd endringer tidligere og at erfaringen av disse styrker fremtidige endringsprosesser gjennom arbeid med og bevissthet på Selskapets innstilling (vilje) til endringsprosesser. Samtidig relaterer resultatene seg til konseptet 'organisasjonsstruktur' og 'inkludering' da vi tolker det siste utsagnet som at Selskapet aktivt ønsker å inkludere hele organisasjonsstrukturen i endringsprosesser for å skape forståelse for hvorfor endringen relevant for å sikre Selskapets progresjon (evne).

For flere ansatte har COVID-19 pandemien blitt et bevis på at organisasjonskulturens medlemmer er endringsvillige:

«Men endringsvilligheten tror jeg har blitt styrket etter korona i og med at vi har håndtert det, da håndterer vi andre ting også i og med at ting ikke blir så, du katastroferer ikke så mye. 'Ja, det er en endring, men jeg fikser det fordi det har jeg gjort i det siste har vært mye vanskeligere'» (I1)

«Nei, litt sann endringsviljen er hvis vi bare tar igjen pandemien så er det et veldig godt eksempel på endringsvilje fordi det var en helt utrolig vilje til å gjøre de endringene som måtte til for å kunne greie å fungere under pandemien eller som vi fremdeles og gjør for så vidt da ... Det aller viktigste er 'Ok, dette er tøft, men her ligger det faktisk muligheter og som kan bli positive på sikt'» (I4)

Disse utsagnene bekrefter skildringen av kollektiv læring fra resultatene i konseptet 'ledelse', fordi det i utsagnene ligger en forståelse for at endringene COVID-19 pandemien bragte med seg har styrket medlemmene i organisasjonskulturens endringsvilje hvilket igjen synes å ha

styrket selve organisasjonskulturen. Vi tolker det som at COVID-19 pandemien har styrket medlemmene av organisasjonskulturens bevissthet rundt endringer og viktigheten av disse i forhold til læring innad Selskapet og Selskapets progresjon i følgende utsagn:

*«Endringsvilje i at vi utvikler de produkter eller at vi har nye kunder altså på den der forretnings siden. Den har vært og er bra syns jeg. Og så går det på det med organisasjon og arbeidsforhold. Den har jo vært, der har vi jo lært mye de siste årene og forbedret.» (I6)*

*«Altså som en liten bedrift så har du lettere for å kunne justere deg og gjøre tilpasninger. Du er ikke et stort konsern som er avhengig av å få alle med på laget for å kunne gjøre disse justeringene så sånn sett er det endringsvilje» (I4)*

*«Fra mitt ståsted i forhold til hvordan utfordringer skal håndteres så handler det om «Hva er det som er problemstillingen her?», «Hva er det som er kjernen her?», «Hva er det vi faktisk må få kontroll på?»» (I3)*

Utsagn nummer to relaterer til resultatene i konseptet 'organisasjonsstruktur' i form av at Selskapets størrelse, og dermed struktur, ansees som en fordel når det skal gjennomføres generelle justeringer som vi tolker som endringer. Videre tolker vi utsagnet som at informanten anser endringsvilje som noe individuelt, og at dette er en fordel når mindre justeringer forekommer i Selskapet. Vi tolker dette som at Selskapet er bevisst på hvilke styrker organisasjonskulturen besitter i form av endringsvilje. Samtidig henspiller utsagn tre seg på resultatene fra konseptene 'kommunikasjon' og 'resonnement' da det ligger latent at det gjennom kommunikasjon internt blant organisasjonskulturens medlemmer foregår en tankeprosess for å bidra til å sikre en bærekraftig håndtering av en utfordring som kan dukke opp i forbindelse med endringsprosesser. Dette tolker vi som at medlemmene av Selskapets organisasjonskultur indirekte kontinuerlig jobber med medlemmenes endringsvilje.

Vi tolker resultatene i helhet som at Selskapet bevisst jobber for å skape endringsvilje i organisasjonen. Vi observerer at arbeidet gir resultater i form av de ansattes reaksjon og handlingsevne under COVID-19 pandemien. Videre tolker vi at organisasjonskulturens



medlemmer ser på endringsvilje som noe som bidrar til Selskapets progresjon som organisasjon. Her observerer vi at Selskapet tydelig tilrettelegger for en sosial læringsprosess gjennom håndteringen av endringer blant sine ansatte. Resultatet av disse læringsprosessene fordrer endringsevne viss resultater presenteres nedenfor.

## 5.9 Endringsevne

Endringsevne er definert av Meyer og Stensaker (2006, s. 217) i Introduksjonen. Vi tolker resultatene dithen at når oppgaver skal gjennomføres er idealet i organisasjonskulturen å gjennomføre disse med en bottom-up-tilnærming. Samtidig observerer vi i sitatet nedenfor at tilnærmingen til oppgaver tidvis er mer hierarkisk:

*«Det ser du både fra ... helt fra toppen og nedover i organisasjonen for alt henger sammen bare du greier å levere ... når det skjer endringer så må du endre på atferdsstil eller klart at du må i hvert fall endre på ting du gjennomfører og da hvis du ikke greier å gjøre det så greier du heller ikke å levere det du skal levere så det er jo en liten indikasjon på at ting ikke fungerer» (I4)*

Dette utsagnet bygger videre på resultatene fra ‘organisasjonsstruktur’ i form av at det er et skille mellom endringsprosesser som krever en top-down eller en bottom-up-tilnærming. Samtidig har de ansatte forståelse for at det er behov for ledelse på et overordnet plan hvilket vi tolker som at det eksisterer en forståelse for top-down styrte endringsprosesser. Det er lederens legitime makt og rett til å bestemme og å ta avgjørelser hvilket organisasjonen har aksept for. Videre tolker vi utsagnet som at endringer bidrar til lærdom i form av at de krever en annen type atferdsstil, og at dette er en akseptert tankegang i organisasjonen. Denne tankegangen blir belyst på følgende måte:

*«Det er jo en organisasjon som er tuftet på å måtte være nytenkende og se hvordan man kan videreutvikle det man holder på med. Være aktuell og relevante. Opp og frem» (I2)*

*«Jeg har jo sett endringsevne på når det har vært endringer så har folk begynt å gjøre ting på en annen måte eller har tatt på seg nye oppgaver eller jobbet i en annen posisjon eller et annet team» (I6)*

Utsagnet fra Informant 2 bygger videre på resultatene fra konseptet 'ledelse' i form av transformasjonsledelse. Vi tolker utsagnet som at det latent foregår en kontinuerlig meningsskapingssprosess for å bidra til lærdom om hvordan organisasjonens progresjon kan sikres gjennom inspirasjon og engasjement fra alle deler av organisasjonskulturen. Dette kan vi indirekte knyttes til resultatene fra konseptet 'inkludering' i form av de ansattes påvirkningsmulighet i beslutningstaking i Selskapet. Det siste utsagnet indikerer at det foregår en refleksjon i tilknytning til endring på individnivå på arbeidsplassen, og at dette er noe som skaper læring gjennom meningsskaping. Samtidig observerer vi to elementer som gjør seg gjeldende i forbindelse med endringsevne og læring: en forestillingsevne for endringer og en implementeringsevne for endringer. Informant 3 uttrykker begge i følgende utsagn:

*«Og så er det nok tilfeller, og det er nok mer sånn av praktisk karakter da, men i forhold til å implementere de endringene. For det er jo en ting og veldig bra at en på mange måter er positiv og har 'Ja da selvfølgelig skal vi endre oss til det positive'. Og dette er fine tanker og nyttig og så videre, men det må jo være en implementeringsevne av de tingene som du da faktisk mener du skal ha på plass her og det tror jeg nok det er i [Selskapet]»*

I forhold til forestillingsevnen eksemplifiserer Informant 1 hvordan dette har ført til læring og forebygget for motstand ved senere endringsprosesser:

*«Det var en stor digital endring i fjor eller forfjor. Vi fikk nye PCer og skulle over til nytt IT-system og det var bare misnøye. Alt var feil, alt var galt og sånt, men etter hvert da ble folk mer positive desto mer vant de ble med det ... Men også når det kom nye verktøy de reagerte ikke så sterkt på det lenger. Det var mye mildere ... Folk så positivt på den digitale kompetansen de har utviklet»*

Videre uttrykker Informant 2 at organisasjonen har implementeringsevne om enn med en redusert endringsvilje:

*«Vi er jo en del av [eierbedrift] og vi prøver jo å samkjøre visse opplegg der og det medførte at vi nå sitter på disse flotte bærbare PCene istedenfor stasjonære som vi hadde ... Det var noe som var nødvendig å gjøre og det er en kjip og kjedelig ting å gjøre for det rykker litt opp i rutinen, du må gjøre ting på nytt, du må sette opp ting*

*og du må kunne koder og passord. Så det der IT administrative rundt det vil være en liten sånn det vil være en liten plage et par dager også går det over» (I2)*

Disse resultatene er interessante, fordi vi tolker dem som at det blant medlemmene av organisasjonskulturen eksisterer det en bevisst holdning til viktigheten av endringsevne. Samtidig er denne holdningen blant medlemmene nyansert i og med at det er noen endringer som ikke helt faller i god jord selv om de bidrar til fremgang i Selskapets evne til å levere og produsere tjenester.

## 6 Diskusjon

I denne delen av undersøkelsen diskuteres våre resultater i lys av forskningsspørsmålene, problemstillingen, Wengers teori og relevant forskning. Vi begynner med forskningsspørsmålet om kommunikasjon i endringsprosesser før vi går videre på spørsmålet om praksiser og deltakelsens prioritering i endringsprosesser. Til slutt danner disse tre forskningsspørsmålene grunnlaget for å diskutere vår overordnede problemstilling. Teorikapitlet er i stor grad parafrasert i diskusjonen og ved behov er Wengers verk sitert. Under arbeidet med diskusjonen fremkom det at enkelte elementer ved Wengers teori viste seg utfordrende å anvende når den overordnede problemstillingen skulle besvares. Samtidig fant vi det givende å benytte teorien som et teoretisk utgangspunkt for å tolke og på denne måten styrke forskningen på endringsprosesser.

### 6.1 Kommunikasjon i endringsprosesser

*Hvordan bruker fellesskapet kommunikasjon for å skape mening i endringsprosesser?*

**Tabell 3** Oppsummering av resultater for konseptene ‘kommunikasjon’ og ‘organisasjonsstruktur’

Konsept	Resultat
<b>Kommunikasjon</b>	Kommunikasjon benyttes som et verktøy i endringsprosesser og de ansatte opplever stor åpenhet for å ytre innspill og forslag
<b>Organisasjonsstruktur</b>	En opplevd flat organisasjonsstruktur og bottom-up tilnærming til endringsinitiativ fordrer deltakelse i endringsprosesser

Disse resultatene bygger på Wengers sosiale læringsteori på flere punkter. Vi observerte i resultatene en prioritering av meningskaping og fellesskapsstrukturer i endringsprosesser hos Selskapet og videre diskusjon fokuserer på disse to komponentene.

#### 6.1.1 Kommunikasjon og utvikling av nye læringsprosesser

Selve prosessen ‘forhandling om mening’ handler ikke utelukkende om kommunikasjon, men kan involvere handling, intensjoner, historier og lignende. Wengers teori hevder at

menneskelig engasjement i verden hovedsakelig er en prosess som innebærer forhandling om mening. Som tidligere nevnt innebærer denne prosessen en konstant interaksjon mellom deltakerne, gradvis måloppnåelse og en prosess hvor praksisen gir og tar for å skape mening (Wenger, 1998, s. 53). I denne diskusjonen ligger fokuset på hvordan fellesskapet bruker kommunikasjon i endringsprosesser for å bidra til læring.

At kommunikasjon er viktig i en endringsprosess kan oppleves som et uoriginalt utsagn. Samtidig kan det argumenteres for at nettopp denne typen tankemønster er årsaken til at kommunikasjon må diskuteres i relasjon til endringsprosesser. Våre resultater tyder på at Selskapet har vært gjennom en oppkjøpsprosess som fikk et opplevd negativt utfall i form av opplevelser og reaksjoner hos de ansatte. I forbindelse med læring i organisasjonen hevder Wenger at læring fordres gjennom deltakelse i CoPens fellesskap. Vi vet lite om hvordan organisasjonskulturen var før oppkjøpsprosessen, men vi tolker våre resultater som at denne endringsprosessen førte til læring i forhold til hvordan interne kommunikasjonskanaler bør brukes for å bidra til deltakelse og engasjement. Dette indikeres gjennom intervjuene ved at Selskapet i etterkant av oppkjøpsprosessen har endret sine arbeidsmetoder og sitt kommunikasjonsfokus i relasjon til endringsprosesser. Dette ser vi i resultatene fra konseptene 'inkludering' og 'endringsevne' hvilket vi tolker som at Selskapet har tatt læring av oppkjøpsprosessens innvirkning på Selskapet og dets ansatte. Læringen har, ifølge våre resultater, ført til et økt fokus på bruken av formelle kommunikasjonskanaler og redusert vektlegging av uformelle kommunikasjonskanaler.

I forhold til de formelle interne kommunikasjonskanalene og bruken av disse har Selskapet tatt i bruk en historisk kontekst, oppkjøpsprosessen, for å skape læring i tilknytning til endringsprosesser og viktigheten av kommunikasjon innad organisasjonskulturen. Selskapet har selv tatt læring av hvilke utfall begrenset kommunikasjon og utnyttelse av fellesskapets strukturer kan få i forhold til endringsprosesser. Denne læringen viser seg i form av at det i etterkant av oppkjøpsprosessen har blitt implementert en digital trivselsundersøkelse som gjennomføres månedlig for å undersøke jobbengasjementet i Selskapet. En slik undersøkelse kan bidra til å styrke fellesskapets tredje dimensjon som, ifølge Wenger, er utviklingen av delt innhold. Utviklingen av delt innhold krever i stor grad kommunikasjon, og i forbindelse med

trivselsundersøkelsen må Selskapet evne å anvende undersøkelsens resultater på en læringstilpasset måte for å skape læring i tilknytning til endringsprosesser. Gjennom undersøkelsen kan medlemmene i Selskapets organisasjonskultur komme med tilbakemelding på hva som rører seg i organisasjonen hvilket fordrer bruk av kommunikasjon og organisasjonsstrukturene for å bidra til delt innhold. Videre observerer vi i våre intervju at bruken av Selskapets intranett har økt og at digitale kommunikasjonsmidler har fått større plass som formelle kommunikasjonskanaler. Dette er ytterligere påvirket av COVID-19 pandemien.

Videre tolker vi at fokusendringen har ført til at de uformelle interne kommunikasjonskanalene som diverse former for kollegesamtaler blir undervurdert i Selskapet. Denne tolkningen samsvarer med Wenger et al. (2002, s. 58-59) sitt synspunkt om at nedprioriteringen av uformell kommunikasjon er en vanlig feil i en CoPs design. Uformelle kommunikasjonskanaler, eller 'jungeltelegrafer' som Halpin og Hanlon (2008, s. 2) kaller dem, bidrar ifølge Wenger et al. til å tilrettelegge for bedre kommunikasjon og meningsskaping innad CoPer. Ved å redusere viktigheten av uformelle interne kommunikasjonskanaler risikerer Selskapet å miste relevant informasjon og læringspotensial knyttet til endringsprosesser. I forhold til de uformelle interne kommunikasjonskanalene kan det argumenteres for at våre resultater bygger på Wengers teori i form av at praksiser innad et fellesskap tilfører fellesskapets deltakere en verdi hvilket skaper tilhørighet til fellesskapet. Vi tolker våre resultater som at informantene gjennom de uformelle interne kommunikasjonskanalene ser verdi av å være en del av denne formen for kommunikasjonspraksiser i Selskapet, fordi det fremmer deltakelse, engasjement og meningsutveksling blant organisasjonskulturens medlemmer.

Samtidig har vi lært at våre resultater antyder at Wengers teori er noe begrenset i forhold til hvordan organisasjoner burde håndtere endringsprosesser hvor relevante komponenter i CoPen ikke har blitt vedlikeholdt. Vi tolker intervjuene som at eierbedriften og styret i Selskapet ikke har vært i stand til å reifisere hverken selve endringsprosessen eller fordelene prosessen kunne få for Selskapet. I forhold til disse resultatene kan det argumenteres for at reifikasjonsprosessen, og dermed deltakelsesprosessen, ikke har vært tydelig nok under

oppkjøpet. Dette svekker både de ansattes mulighet for deltakelse og engasjement i endringsprosessen, fellesskapsdannelse og meningsskaping. Gjennom denne observasjonen kan man trekke en strek mellom den relevante komponenten og hva som har gått galt i endringsprosessen for å belyse hvordan dette har skapt læring og hvilken lærdom man tar med seg til neste endringsprosess. Problemstillingen vil da muligens fremstå i et nytt lys, slik hensikten er med Wengers teori, og Selskapet vil dermed kunne stå enda bedre rustet til neste endringsprosess hvor det kan komme nye spørsmål om kommunikasjon og hvordan dette best skal utnyttes som et verktøy. På denne måten kan det argumenteres for at Wengers teori har komponenter som kan benyttes i en endringsprosess som har fått et opplevd uønsket resultat, men Selskapet må evne å identifisere de riktige komponentene for å rette opp det uønskede resultatet.

### *6.1.2 Kommunikasjon og bruk av fellesskapet*

I endringsprosesser kan det argumenteres for at en vellykket implementering kun kan foregå når de tre fellesskapsdimensjonene, gjensidig engasjement, forhandling om felles fortjenester og delt innhold, er til stede. Resultatene våre bygger videre på Wengers teori gjennom indikasjoner på at de to første dimensjonene er til stede i organisasjonskulturen mens det aktivt jobbes for å sikre delt innhold gjennom god kommunikasjon i endringsprosesser. Hagemann (1992, referert i Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 167) stilte i sin undersøkelse 500 personer et spørsmål som fokuserte på hvordan ledelsen gjennom motivasjon kan bidra til at endringsprosesser ikke oppleves utelukkende som en trussel for de ansatte. I denne sammenheng oppga 65% at bedre informasjon ville være et nyttig virkemiddel. Bel et al. (2017, s. 1) hevder videre at kommunikasjon fungerer som en nødvendig forløper til en endringsprosess hvilket vi har observert i våre resultater. Vi tolker våre resultater som at reifikasjon og deltakelse var mindre prioritert i oppkjøpsprosessen. Dette anser vi som problematisk da opplevelser og læring formes gjennom reifikasjon. Basert på denne tankegangen kan det derfor argumenteres for at en organisasjons evne til å konkretisere endringsideen for de ansatte vil være en sentral oppgave i en endringsprosess. Organisasjonen må sørge for at de ansatte får nok informasjon til å skape en helhetlig forståelse for viktigheten av endringsprosessen slik at de kan omsette informasjonen og sin forståelse av denne til praksiser. Gjennom praksisene vil de ansatte videre kunne bedrive

meningsforhandlinger med sine kollegaer slik resultatene til Hagemann (1992, referert i Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 167) indikerer. Hvordan unnytter Selskapet praksiser i organisasjonsstrukturen i dag for å sikre god læring?

Ved å benytte kommunikasjon som et verktøy observerer vi i våre resultater at Selskapet i etterkant av oppkjøpsprosessen har tatt lærdom av den manglende kommunikasjonen og nå gjentakende benytter en integrerende form for læring knyttet til endringsprosesser i form av nye kommunikasjonspraksiser. I tillegg gjennomgår organisasjonens fellesskap som en enhet en form av dobbelkretslæring i endringsprosesser for å sikre at læringen er bærekraftig. Dobbeltkretslæring gjør seg synlig både i kommunikasjonen og organisasjonsstrukturen, fordi de ansatte opplever en lydhør organisasjon hvor innspill sees som et positivt bidrag til progresjon. Dette bygger videre på Wengers teori i forhold til fellesskapskomponenten og synspunktene om at deltakelse i et fellesskap ansees som kompetanse. Vi observerer i våre resultater at Selskapet er opptatt av å skape et gjensidig engasjement blant sine ansatte hvilket organisasjonen gjør ved å bruke kommunikasjon som et verktøy og sørge for at de ansatte kan bruke sine tidligere meritter for å bidra til kompetanseheving i organisasjonen gjennom deltakelse. Videre observerer vi at den opplevd flate organisasjonsstrukturen bidrar til en forhandling om felles fortjenester gjennom kommunikasjonen. Vi antar, basert på informantenes utsagn, at det skapes en felles ansvarsfølelse gjennom dobbelkretslæring og åpenhet for å fremme endringsinitiativer som kan styrke endringsprosessens bærekraft.

For å sikre en bærekraftig strategisk endring hevder Salem (2008, s. 334) at det må forekomme endringer i organisasjonskulturen, fordi kulturen innebærer gitte kommunikasjonspraksiser som skiller organisasjonens fellesskap fra hverandre. Slike skiller kan tilrettelegge for det Wengers teori kaller grensedannelse mellom CoPer. Vi har funnet støtte i våre resultater for at organisasjonskulturen har endret seg i lys av tidligere endringsprosesser, og vi har tolket resultatene fra konseptet 'organisasjonskultur' dithen at grensene i Selskapet som CoP har flyttet seg i etterkant av oppkjøpsprosessen. Resultatene antyder at de ansatte nå skiller mellom 'nære' ledere hvilket er ledere innenfor Selskapets CoP, og 'fjerne' ledere som er ledere innenfor eierbedriften. Vi tolker dette som at de ansatte opplever den nære ledelsen som en sterkere del av Selskapets CoP i etterkant av



oppkjøpsprosessen. Denne opplevelsen av nære ledere kan bidra til å styrke den allerede opplevde lave takhøyden for å uttrykke sine meninger som allerede eksisterer blant medlemmene i Selskapets organisasjonskultur.

Videre tolker vi det som at Selskapet i etterkant av oppkjøpsprosessen har fått et større fokus på å benytte en bottom-up-tilnærming for å sikre medarbeiderstyrte strategier (Kirkhaug, 2017, s. 55) i tilknytning til endringsprosesser. På denne måten benytter Selskapet kommunikasjonspraksiser for å samle organisasjonens fellesskap med det mål for øyet å fordre læring. Her bygger våre resultater på Wengers teori, fordi ved å endre fokus, slik vi tolker at Selskapet har gjort, tilrettelegger de nå for læring hos sine ansatte gjennom fellesskapets strukturer og de praksisene som blir benyttet for å sikre at de ansatte har muligheten til å gi og ta av læring i organisasjonen. Videre tolker vi våre resultater som at ved å benytte denne formen for kommunikasjonspraksiser blir organisasjonens læring ytterligere spisset, fordi læringen på denne måten blir myntet på hva som rører seg i organisasjonen som et fellesskap. I lys av dette kan det argumenteres for at Salems fokus på grensedannelse er misvisende i Selskapets situasjon, men vi har gjennom våre resultater lært at Wengers syn på medlemsskapssammenheng av perspektiver, at man kan delta i flere CoPer samtidig hvor vår erfaring fra andre fellesskap har potensialet til å skape forskjellige former for kontinuitet mellom fellesskapene (Wenger, 1998, s. 105), kan styrke læringsprosesser knyttet til endringsprosesser ved å benytte kommunikasjonspraksiser slik Selskapet nå gjør.

Den nevnte endringen i forhold til kommunikasjonspraksiser i organisasjonskulturen viser seg tydeligst i våre resultater ved at Selskapet har tatt i bruk en digital trivselsundersøkelse for å sikre tilbakemeldinger på organisasjonen som helhet og de ansattes trivsel. Vi tolker våre resultater som at bruken av tilbakemeldinger under oppkjøpsprosessen kunne vært hensiktsmessig, og at dette i tillegg ville tilrettelagt for en sterkere deltakelse, engasjement og fellesskapsdannelse. Dette kunne videre dannet et sterkere grunnlag for praksisutøvelse i Selskapet under oppkjøpsprosessen. I våre resultater observerer vi at Selskapet har identifisert dette forbedringspotensialet og at tilbakemeldinger, i etterkant av oppkjøpsprosessen, har fått en større prioritet blant organisasjonskulturens medlemmer. Det har kommet formelle interne kommunikasjonskanaler på plass i form av den digitale trivselsundersøkelsen for å sikre at

praksisen om tilbakemeldinger blir vedlikeholdt, og dette bidrar til å sikre de ansattes deltakelse i organisasjonens progresjon. Ifølge House (1981, referert i Skogstad, 2011, s. 34) kan tilbakemeldinger sees på som en vurderingsstøtte i organisasjonen. Denne formen for tilbakemelding vil bidra til å styrke praksisen innad organisasjonen hvilket vil fordre læring som er i tråd med Wengers retningslinjer for å sikre integrerende læring i en organisasjon.

## 6.2 Læring gjennom praksiser

*Hvilke praksiser anvendes for å skape læring i endringsprosesser?*

**Tabell 4** Oppsummering av resultater for konseptene ‘resonnement’ og ‘ledelse’

Konsept	Resultat
<b>Resonnement</b>	Erfaringen og tankeprosesser som har foregått hos informantene i relasjon til handlingsforløp ved tidligere endringsprosesser
<b>Ledelse</b>	Ledere tilrettelegger for læring hos ansatte gjennom påvirkning og meningsskaping av ansattes egen rolle

I Wengers teori omfavner praksis alle de tre andre komponentene teorien er bygget opp av og i dette forskningsspørsmålet skal vi se nærmere på hvilke praksiser som anvendes for å skape læring i en endringsprosess. Vi observerer i våre resultater at det per i dag ikke blir dokumentert hva som har fungert i tidligere endringsprosesser i Selskapet. Våre resultater indikerer derimot at læring knyttet til endringsprosesser foregår på erfaringsbaserte praksiser og at ledelsen er sentral i endringsprosesser med forskjellige funksjoner. Basert på diskusjonen om interne kommunikasjonskanaler og tilbakemeldinger ønsker vi å videreføre diskusjonen i form av en evalueringsprosess og dennes hensikt i forhold til læring.

### 6.2.1 Læring gjennom evaluering

Diskusjonen i forrige delkapittel viste at tilbakemeldinger har hatt en påvirkning på medlemmene i Selskapets organisasjonskultur. Våre resultater indikerer videre at Selskapet ikke har en formelt forankret evalueringsprosess. Hva kan være grunnen til dette? Igjen ser vi at anvendelsen av elementer ved Wengers teori er noe begrenset. Denne gangen innenfor

området med å implementere nye praksiser på et organisasjonsnivå, men i denne sammenheng kan det, på samme måte som i det forrige forskningsspørsmålet, argumenteres for at man må identifisere de riktige komponentene for å sikre en god læringsprosess og progresjon i organisasjonen. Basert på våre resultater er det her en manglende praksis i forhold til evalueringer som blir den utslagsgivende komponenten.

Hvorfor skal man evaluere når ting tilsynelatende fungerer? Wong og Aspinwall (2004, s. 54) argumenterer for at små organisasjoner sjelden bruker tid og ressurser på å dokumentere og evaluere endringsprosesser da kommunikasjonen ofte er verbal og uformell slik våre resultater fra konseptet 'kommunikasjon' indikerer. Samtidig tolker vi våre resultater som at Selskapets ansatte har tilgang til flere formelle kommunikasjonskanaler, men graden av anvendelsen av disse i tilknytning til evaluering av endringsprosesser kommer ikke frem i resultatene. Videre hevder Wong og Aspinwall (2004, s. 54) at en organisasjon risikerer å miste verdifull informasjon dersom nøkkelpersonell slutter og det ikke finnes noen dokumentert form for informasjon knyttet til den ansattes kunnskap. I tilknytning til dette observerer vi i våre resultater at Selskapet benytter seg av både de eksplisitte og implisitte praksisene som allerede eksisterer i Selskapet for å skape mening i hvordan en organisasjonspraksis best gagnar organisasjonen. Dette bygger videre på Wengers teori, fordi det gjennom praksis og dens sosiale og historiske ressurser, rammeverk og perspektiver dannes et felles engasjement og forståelse for deltakernes atferd i gitte handlinger hvilket våre resultat indikerer at informantene har gjort i form av resonnementer knyttet til tidligere endringsprosesser. Basert på en slik antakelse kan det argumenteres for at Selskapet har en form for evalueringsprosess, men at denne ikke er forankret i en formell praksis som bidrar til å forme Selskapet som en CoP. Hvordan kan de forankre en slik praksis?

For å tydeliggjøre en evalueringsprosess og dens hensikt må Selskapet i samsvar med sine ansatte benytte seg av samspillet mellom reifikasjon og deltakelse for å skape mening om hvordan en mer forankret evalueringspraksis er hensiktsmessig for å skape læring. Vi observerte i våre data at deltakelsen delvis er til stede, men at organisasjonen i større grad må reifisere evalueringsprosessen som en praksis. Dette kan gjøres ved å benytte stegene fra Røviks (2007, s. 56) translasjonsteori som innebærer å identifisere behovet for praksisen i

organisasjonen, hvor den ønskes implementert, hvordan en ønsket tilstand etter implementeringen skal se ut og hvordan man kan oppnå dette. Røviks teori fokuserer hovedsakelig på overføringer og implementeringer av praksiser mellom eksterne organisasjoner, men vi har i vår undersøkelse funnet stegene hensiktsmessige å bruke for å illustrere hvordan en slik implementering kan gjøres internt i organisasjonen. Det er opp til organisasjonen å oversette disse stegene og tilpasse dem til egen virksomhet gjennom en reifikasjons- og deltakelsesprosess. I slike situasjoner er det essensielt at organisasjoner drar nytte av de eksplisitte og implisitte praksisene (Wenger, 1998, s. 47) som allerede eksisterer i organisasjonen for å videreføre viktige synspunkter som kan få innvirkning på praksisen. I en slik meningsforhandlingsprosess vil bruken av tilbakemeldinger sikre at organisasjonen får innhentet hva som rører seg i organisasjonskulturen som et fellesskap.

En etablert praksis knyttet til evalueringer kan støtte opp under dagens kommunikasjonspraksiser i Selskapet i form av at praksisene blir videreutviklet ettersom nye historiske og sosiale ressurser trer i kraft. Videre kan en formell evalueringspraksis gi opphav til en ny praksis i form av felles kunnskapsdeling i organisasjonen. En slik praksis kan bidra til å ytterligere skape mening i fremtidige endringsprosesser da dokumentert kunnskap gir mindre rom for mistolkning. Gjennom felles kunnskapsdeling kan Selskapet på denne måten legge et solid grunnlag for kollektiv læring i form av samhandling og meningsskaping knyttet til endringsprosesser. Basert på forskning kan det argumenteres for at en slik felles kunnskapsdelingspraksis har større sannsynlighet for å lykkes i en SME enn et større konsern basert på at SMEer har flate organisasjonsstrukturer, begrensede byråkrati, toveis kommunikasjon og samlet kollegium. Ved utviklingen av en felles kunnskapsdelingspraksis vil det overordnede målet være å inkludere organisasjonskulturens medlemmer i prosessen ved å utvikle et gjensidig fellesskap knyttet til kunnskapsdeling (Wong & Aspinwall, 2004, s. 54-55).

### *6.2.2 Læring gjennom kunnskapsdeling*

I lys av vårt foregående argument om nyetableringen av en felles kunnskapsdelingspraksis kan det argumenteres for, basert på våre resultater, at oppgaven med å etablere en slik praksis

tilfaller Selskapets ledelse. Resultatene våre indikerer at ledelsen i stor grad er opptatt av å fremme de ansattes autonomi for å bidra til læring. Dette bygger videre på Wengers teori i form av at ledelsen skaper praksiser innad sine avdelinger knyttet til kunnskapsdeling, men resultatene våre bekrefter ikke om dette foregår på en kollektiv basis. I forhold til å etablere en felles kunnskapsdelingspraksis tolker vi våre resultater som at relevante komponenter fra Wengers teori er til stede, men at disse ikke blir sett helhetlig i sammenheng med kunnskapsdeling.

En relevant komponent som er til stede og taler for etableringen av en felles kunnskapsdelingspraksis er at det gjennom intervjuene kommer til uttrykk at ledelsen i Selskapet er endringsorienterte. Dette innebærer at ledelsen har fokus på å skape og å håndtere utvikling og endring i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 459). Denne formen for lederstil bygger videre på Wengers teori da det kan argumenteres for at den utnytter komponentene praksis og fellesskap for å kunne tilrettelegge for bærekraftig læring i lys av relevante dimensjoner, ressurser, rammeverk og perspektiver. Resultatene våre indikerer at ledelsen er bevisst på sin rolle i forhold til læring i endringsprosesser og at ledelsen har forsøkt å skape mening i prosessens hensikt ved tidligere endringsprosesser slik at de ansatte skal få en mer helhetlig forståelse av prosessen. En slik lederstil, i kombinasjon med våre resultater, fordrer et argument for at det er lettere å tilrettelegge for kompetanseheving gjennom kunnskapsarbeid: “the management of knowledge-related processes or activities, based on realistic resources in order to create competence, value and continual success for the organization” (Wong & Aspinwall, 2004, s. 58), som initieres fra ledelsens side.

Gjennom resultatene fremkommer det at Selskapets ledelse sikrer læring i endringsprosesser gjennom innsikt og tilbakemeldinger fra sine ansatte. Her er den digitale trivselsundersøkelsen sentral. Dette er en top-down styrt praksis orientert mot inkludering av ansatte i organisasjonens løpende utvikling samtidig som praksisen tilrettelegger for økt engasjement og deltakelse blant de ansatte gjennom anvendelsen av tilbakemeldinger. Våre resultater bekrefter at lederne har en sentral rolle i endringsprosesser, men at denne rollen på mange måter er fremstilt som likestilt med de ansatte i forhold til læringsprosessen

endringsprosesser bidrar til. Dette går imot det Wong og Aspinwall (2004, s. 52) hevder, hvilket er at ledere i mindre bedrifter begrenser kunnskapsdelingen med de ansatte for å ikke miste kontroll og betydning av sin egen rolle. Samtidig bekrefter våre resultater Wengers læringsteori da denne baserer seg på at kunnskap formes i fellesskap.

En annen relevant komponent som er til stede, er mening i form av kommunikasjon om felles historiske og sosiale ressurser, rammeverk og perspektiver. Dette fordrer et felles engasjement og forståelse ved gitte handlinger. Mening skapes gjennom deltakelse i fellesskapet og deltakelsen, ifølge Wengers teori, bør oppleves som meningsfull for hvert enkelt individ. En etablering av en felles kunnskapspraksis kan fostre en sterkere sirkulær prosess hvor det kan oppstå et gjensidig bytteforhold i påvirkningen mellom identitet og fellesskap. Ved å etablere en felles kunnskapsdelingspraksis hvor ledelsen står som ansvarshaver vil organisasjonskulturens medlemmer kunne bruke sin kunnskap og sine meritter for å bidra til læring hos sine kollegaer. En slik praksis vil ytterligere kunne styrke de ansattes autonomi gjennom en felles læringsprosess på tvers av Selskapet. I tilknytning til medlemmene i organisasjonskulturen og basert på resultatene i konseptet 'inkludering' tolker vi det som at en ny praksis knyttet til felles kunnskapsdeling kan bidra til å skape verdi i organisasjonen gjennom å skape, organisere, dele og bruke kunnskap (Wong & Aspinwall, 2004, s. 44).

Samtidig som kunnskapsarbeid vil være organisasjoners største ressurs i det 21. århundre kommer det i tillegg til å være en av de største utfordringene ledelsen i organisasjoner vil støte på (Drucker, 2006, s. 931). Vi ser tendenser i våre resultater til at Selskapet allerede har etablert mindre felles kunnskapsdelingspraksiser i form av intranett og kursaktivitet, men resultatene våre bekrefter ikke hvorvidt disse er tilstrekkelige for å skape bærekraftig læring i fellesskapet. Gjennom de etablerte praksisene og de tilstedeværende komponentene tolker vi det som essensielt at Selskapets ledelse ser helheten i, vedlikeholder og videreutvikler disse for å bidra til at organisasjonens læringsprosess ikke stagnerer. Endringsorientert ledelse blir i denne situasjonen noe som består av leders evne til å forstå organisasjonens funksjon og hvordan dette kan knyttes til læring i fellesskap.

## 6.3 Deltakelse og læring

*Hvordan blir deltakelse og engasjement prioritert i endringsprosesser?*

**Tabell 5** Oppsummering av resultater for konseptene ‘inkludering’ og ‘organisasjonskultur’

Konsept	Resultat
<b>Inkludering</b>	Inkludering indikeres ved hjelp av involvering i endringsprosesser og muligheten til å påvirke beslutningstaking på arbeidsplassen. Inkludering og informering brukes synonymt av informantene.
<b>Organisasjonskultur</b>	Organisasjonskulturen er sterk, men har utviklet en skepsis og usikkerhet i kjølvannet av oppkjøpsprosessen.

Disse resultatene bygger videre på Wengers teori i form av at gjennom inkludering og deltakelse styrkes CoPens praksiser mens holdningsendringer i en organisasjonskultur kan relateres til utvikling av identitet innad en gitt CoP, og videre skal vi gå nærmere inn på dette.

### 6.3.1 Læring gjennom deltakelse

Gjennom inkludering i endringsprosesser uttrykker våre informanter motivasjon til å bidra for å sikre en best mulig prosess. I en endringsprosess, og læring generelt, kan det skilles mellom utvinnende og integrerende læring i forhold til hvordan organisasjonskulturen bidrar til læring blant sine ansatte. Den utvinnende læringen kan eksemplifiseres med at konkret informasjon hentes ut fra praksiser innad Selskapets CoP som det er behov for at alle avdelingene i Selskapet innehar. Den inkluderende læringen retter fokuset mot organisasjonen som helhet, hvor de ulike CoPene innad Selskapet, gjennom en læringsprosess, sørger for en støttende organisasjonskultur og gode resultater. Utvinnende læring reduserer deltakelse og engasjement mens integrerende læring fordrer dette. Læring og kunnskap oppstår gjennom justering av atferd i sosiale settinger. Det vil si at det å delta og å dele meninger fordrer læring i en CoP. I endringsprosesser innad i Selskapet oppstår det læring når ansatte blir inkludert og får muligheten til å delta i og påvirke endringsprosessen. Dette skaper en bedre forståelse og tilhørighet til både endringsprosesser og CoPen generelt. Deltakelsen i CoPen tilfører deltakerne verdi, som former deltakernes identitet innad praksisen, som igjen former praksisens karakteristika.

Praksiser krever deltakelse i form av engasjement og samhandling for å fremme meningsskaping og læring i endringsprosesser. I våre resultater ble det tydelig at inkludering og informering benyttes synonymt hvilket i utgangspunktet ikke fordrer problemer i organisasjonskulturen, men i lys av IT-prosessen bekrefter våre resultater at det har oppstått komplikasjoner knyttet til inkludering versus informering. Denne endringsprosessen var top-down styrt og fremmet hovedsakelig informering som kommunikasjonsverktøy. Intervjuene fremhevet at det eksisterer et behov for å ha beslutningsmyndighet i interne endringsprosesser, men dette var ikke mulig i IT-prosessen. Resultatene fra konseptet 'endringsevne' tyder på at IT-prosessen skapte en del misnøye blant organisasjonskulturens medlemmer. Her ser vi hvor viktig deltakelse og engasjement, gjennom inkludering i en endringsprosess, kan være for å sikre en bærekraftig endring i organisasjonen. Viktigheten av meningsskaping blir tydelig for å sikre at de ansatte ser hensikten med endringen og hvordan den kan anvendes til Selskapets og individets fordel hvilket ifølge våre resultater fra konseptet 'endringsevne' bidrar til å fordre læring. Forskning styrker vår oppfattelse av deltakelsens og engasjementets viktighet i endringsprosesser i form av Kirkhaugs (2017, s 133) fire steg for å fostre læring: innhenting, tolkning, lagring og spredning av informasjon. Basert på Kirkhaugs steg argumenterer vi for at Selskapet i IT-prosessen har stagnert ved første steg, informasjonsinnhenting, som dermed har fått innvirkning på resten av endringsprosessen.

Samtidig observerer vi i våre resultater at ledelsen i Selskapet er klar over viktigheten av deltakelse, engasjement og inkludering i en endringsprosess for å skape læring på individ- og organisasjonsbasis. I strategiprosessen observerer vi tydelig i resultatene at organisasjonskulturens medlemmer var tungt involvert i å videreutvikle strategien for Selskapet. Denne prosessen var en hybridløsning mellom top-down og bottom-up tilnærming hvor forskjellige praksiser fordret varierende deltakelse og engasjement i form av inkludering. Her følger Selskapet Kirkhaugs (2017, s. 133) fire steg hvilket får utsalg i form av at de ansatte gjennom tolkningen av prosessens resultater lærer, både som individ og som deltaker i en kollektiv praksis, å danne relevante regler for prosessen, rutiner tilknyttet prosessen og å danne en kultur som bidrar til å forme organisasjonen i etterkant av prosessen. Ved å benytte disse stegene og tilstrekkelig inkludering i endringsprosesser kan Selskapet fostre læring både på individ- og organisasjonsnivå gjennom deltakelse og inkludering som videre kan styrke de ansattes opplevde inkludering og forståelse av endringsprosesser slik som uttrykkes som



viktig gjennom resultatene. Dette bygger videre på Wengers teori i form av forhandling om mening som danner grunnlaget for en CoPs felles praksis.

Hvordan kan Selskapet sikre at de vet forskjellen mellom prosesser som krever inkludering og hvilke som krever informering? Forskjellige endringsprosesser krever forskjellig metodikk, og i større endringsprosesser ser vi det som hensiktsmessig at Selskapet har oversikt over hvilke praksiser de best kan utnytte for å sikre deltakelse og engasjement gjennom inkludering. Dette kan blant annet gjøres gjennom en evalueringsprosess og læringen som har stammet fra denne som vi har diskutert tidligere i delkapittel 6.2.1. Ved mindre endringer viser intervjuene at de ansatte i Selskapet aksepterer informering gitt at de har muligheten til å komme med tilbakemeldinger og spørsmål knyttet til prosessen. Resultatene fra konseptene 'kommunikasjon' og 'organisasjonsstruktur' tolker vi som at Selskapet tilrettelegger for muligheten for å komme med tilbakemeldinger og spørsmål. Her blir endringsledelse sentralt, fordi det blir endringslederens oppgave å identifisere og tilrettelegge for informering eller inkludering basert på hva endringsprosessen krever av CoPens deltakere. Endringslederen må i forbindelse med en endringsprosess evne å hente ut relevant informasjon knyttet til CoPens historiske og sosiale praksiser, samt evne å bruke de ansatte som en ressurs for å bidra til et best mulig læringsgrunnlag i endringsprosessen. På denne måten kan en endringsprosess bidra til å forsterke CoPens fellesskap, fordi det gjennom et gjensidig engasjement hos endringsprosessens deltakere, forhandling om felles fortjenester og utviklingen av delt innhold styrker Selskapets praksiser knyttet til endringsprosesser.

### *6.3.2 Læring gjennom identitetsendring*

Felles for alle informantene er at de presenterer kulturen som sterk og god, og viktige aspekter ved kulturen er Selskapets verdier, kommunikasjonens plass i organisasjonskulturen og hvordan kulturen inkluderer sine ansatte, som beskrevet i delkapittel 3.2. Gjennom oppkjøpsprosessen har den sterke klan-kulturen i Selskapet blitt opplevd som truet, og de ansattes identitetsfølelse har blitt redusert i lys av nytt eierskap. I denne forbindelse er brukbarheten av Wengers teori som en helhet noe begrenset da teorien er myntet på sosial læring og ikke på å utvikle anbefalinger for praksiser som organisasjoner kan adoptere. Igjen

velger vi å identifisere enkelte komponenter i Wengers teori for å analysere denne utfordringen. I denne sammenheng anser vi de mest relevante komponentene for å være identitet og fellesskap, og hvordan organisasjonen kan lære å endre holdninger i lys av disse.

Identiteten, ifølge Wenger, er knutepunktet mellom det sosiale og det individuelle i et fellesskap. Videre hevder teorien at identiteten i en CoP formes i fellesskapet man deltar i og vi former videre felleskapet gjennom sosiale, kulturelle og historiske aspekter i praksisen. Samtidig retter identitetsfokuset søkelyset på utfordringer knyttet til tilhørighet og ekskludering i CoPen og former dermed våre meninger og holdninger. Vi observerer i våre resultater at det har oppstått et skille mellom ansatte i Selskapet og ansatte som nå tilhører eierbedriften som sitter i samme kontorlokaler, og vi tolker intervjuene som at det har oppstått et problem i det sosiale aspektet av kulturen siden ansatte etter oppkjøpsprosessen er usikre på hvor dette skillet går, og *om* det skal skilles. På denne måten forekommer det en ekskludering av ansatte som tidligere har vært en del av 'familien'. Wenger presenterer i sin teori hvordan misforståelser kan fostre læring og utvikling i forhold til hvordan det individuelle og det sosiale samspiller med hverandre innad CoPer. Han operasjonaliserer 'det individuelle' og 'det sosiale' knyttet til identitet selv om han stiller seg nøytral til misforståelsen, men han hevder samtidig at det er viktig at misforståelsen anerkjennes for å kunne se helheten av utfordringene disse kan skape når identiteter formes i fellesskapet. Vi ønsker å bygge videre på mønsteret i misforståelsen ved å hevde at utfordringen i Selskapet har rot i meningsskaping under oppkjøpsprosessen som dannet grunnlaget for den nåværende holdningen som eksisterer blant medlemmene i Selskapets organisasjonskultur. Vi observerer i resultatene at oppkjøpsprosessen i stor grad har skapt muligheter for Selskapet, og hvor Selskapet i dag har tilgang på flere ressurser gjennom et større og mer etablert selskap. Gjennom dette har de ansatte økt jobbsikkerhet, og dette er et viktig poeng å formidle tydelig til de ansatte. Denne typen faktorer kan bidra til å styrke det individuelle som igjen vil styrke fellesskapet, men som resultatene fra konseptene 'kommunikasjon' og 'inkludering' viste er det viktig å ha åpne kommunikasjonskanaler for å sikre en gjensidig mulighet for oppklaring av eventuelle misforståelser knyttet til utfordringen.

Misforståelsen har videre forankret seg i forhold til endringsforslag som kommer fra eierbedriften hvor vi tolker våre resultater som at medlemmene i Selskapets organisasjonskultur er mer skeptiske til disse enn de som kommer direkte fra Selskapet selv. Skepsisen er rotet i de ansattes opplevelse av oppkjøpsprosessen og den manglende meningsskapingen som forekom i denne prosessen. Gjennom resultatene våre observerer vi at informantene har oppkjøpsprosessen og følelser knyttet til denne friskt i minnet. Nyansatte blir eksponert for fellesskapets holdning og adopterer medlemmene i organisasjonskulturens skepsis inn i sine egne identiteter. Her aner vi spor av grensene Wenger snakker om i sin teori som oppstår når læring forekommer på et dypere plan mellom deltakerne i en CoP og utsiden. I denne utfordringen danner Selskapet en CoP og eierbedriften en annen CoP, og læringen det snakkes om er knyttet til fellesskapets opplevelse av oppkjøpsprosessen. I forhold til identitet og fellesskap tolker vi misforståelsen tilknyttet endringsforslag på den ene siden som noe positivt da den styrker Selskapets organisasjonskultur internt, de interne identitetene som befinner seg i denne og fellesskapets tilkobling til CoPens praksiser. På den andre siden tolker vi misforståelsen som at den i stor grad er negativ, fordi samspillet mellom CoPene svekkes og dermed oppstår et svekket læringspotensial.

I endringsprosesser forhandles det om felles fortjenester som utvikler engasjementet i praksisen. Denne deltakelsen i fellesskapet skaper en felles ansvarsfølelse og tilhørighet i CoPen ifølge Wengers teori. For å skape læring basert på de eksisterende misforståelsene mellom de to CoPene tolker vi det som hensiktsmessig å bruke verktøy fra endringsledelse, for eksempel Otto Scharmers Teori U. Teori U er en metode hvor endringslederen går inn i en organisasjon og bidrar til å skape en forståelse for kildene i organisasjonen som bidrar til å skape sosial handling blant organisasjonens medlemmer (Scharmer, 2011, s. 20). Dette kan være møter, lunsjpauser, kollegasamtaler, m.m. Hvis denne tilnærmingen benyttes bør den forekomme i en hastighet som samsvarer med CoPenes kapasitet og ressursnivå (Wong & Aspinwall, 2004, s. 56) for å bidra til å sikre best mulig læring i meningsskapingprosessen. Vi tolker våre resultater som at noen ansatte i Selskapet er observante på de positive sidene ved oppkjøpsprosessen, men at denne forståelsen i stor grad er begrenset innad organisasjonskulturen. Våre resultater viser ikke om denne forståelsen vedlikeholdes i praksis. Her vil vi igjen argumentere for at ledelsen står som ansvarshaver for endringsprosessen av misforståelsens oppfattelse blant organisasjonskulturens medlemmer. Forskningsmessig

hevder Wong og Aspinwall (2004, s. 51) at endringsprosesser kan bli vanskelige å gjennomføre i organisasjonskulturen i mindre bedrifter hvis ledelsen ikke er endringsorientert eller ser meningen med endring da organisasjonskulturen i små bedrifter ofte formes i lys av lederens personlighet. Våre resultater tyder på at denne formen for endringsprosess bør være deltakende for å sikre læring på tvers av Selskapet og eierbedriften, og for å sikre at organisasjonskulturen tydelig får med seg hvordan utfordringene oppfattes blant organisasjonskulturens medlemmer i fellesskapet. Dette vil styrke fellesskapsfølelsen.

## 6.4 Endringsvilje, -evne og læring

*Overordnet problemstilling: Hva er organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser?*

**Tabell 6** Oppsummering av resultater for konseptene ‘endringsvilje’ og ‘endringsevne’

Konsept	Resultat
<b>Endringsvilje</b>	De ansatte i Selskapet er bevisste på at endring er en kontinuerlig del av hverdagen og er kommet for å bli. Endringsviljen i Selskapet er rotet i et mål om å tilrettelegge for organisasjonens progresjon.
<b>Endringsevne</b>	Fokuset på endringsevne er noe som gjennomsyrrer hele organisasjonen og de ansatte fremstår som bevisste på potensielle fordeler og ulemper ved endringer

I endringsprosesser demonstrerer endringsevne kompetansen bak en endring. Dette etterfølges ofte av endringsvilje, hvilket er innstillingen organisasjonen har når endringen gjennomføres. I lys av forskningsspørsmålene har vi i denne undersøkelsen sett at det er flere grunnleggende faktorer som spiller inn på organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser. Kommunikasjon og organisasjonsstrukturer kan blant annet tilrettelegge for utvikling av nye læringsprosesser i fellesskapet, resonnement og ledelse kan bidra til nye praksiser knyttet til evaluering og kunnskapsdeling mens inkludering og organisasjonskultur kan bidra til å belyse hvordan læring fordres gjennom deltakelse og identitetsendring. Diskusjonen av forskningsspørsmålene danner grunnlaget for hvordan vi ser på endringsvilje og endringsevne i lys av organisasjonskulturen og den overordnede problemstillingen. Utgangspunktet for alt dette er læring i form av at organisasjonen er sin egen læremester og beste ressurs slik Wenger hevder i sin teori (1998, s. 249). I lys av resultatene og de tidligere diskuterte

forskningsspørsmålene skal vi her se nærmere på organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser gjennom læring i lys av de fire komponentene i Wengers teori.

#### *6.4.1 Praksis*

CoPens praksiser former alle komponentene i Wengers teori da praksis er det som fordrer læring gjennom fellesskap, identitet og mening. Praksis krever engasjement fra CoPens deltakere og definerer av forskjellige virksomheter innad CoPen gjennom samhandling for å sikre læring. Dette fordrer atferdsjusteringer slik at CoPens medlemmer har lignende atferd og verdier, og på denne måten skapes læring og kunnskap i en CoP. Allerede her legger Wenger et grunnlag for at CoPer har behov for endringsvilje og -evne blant medlemmene. Samtidig er det viktig å være bevisst på at CoPer kan begrense endringer i form av redusert endringsvilje, fordi enkelte CoPer vektlegger å forsvare status quo. Vi har ikke funnet støtte i våre resultater for at dette er normen i Selskapet, men vi har sett at redusert endringsvilje har forekommet i oppkjøps- og IT-prosessen.

I lys av Wengers syn på fenomenet praksisfellesskap kan det synes at de er direkte myntet på endringsvilje og endringsevne. I våre resultater observerer vi tydelig i forhold til endringsvilje at medlemmene i Selskapets organisasjonskultur har flere praksiser som tilrettelegger for endringsvilje når det kommer til endringsprosesser. Eksempler på disse praksisene har vi sett i diskusjonen av forskningsspørsmål 1 og 3 hvor kommunikasjon, organisasjonens strukturer og inkludering var sentrale. I forhold til bruken av kommunikasjon og organisasjonsstrukturer ser vi at Selskapet benytter kommunikasjon som et formelt verktøy hvilket er en form for praksis. Arbeidet som legges ned i denne praksisen tolker vi som at Selskapet har fokus på endringsvilje og læring om hvorfor endringsprosessen er hensiktsmessige for Selskapets progresjon. Gjennom dette arbeidet ligger fokuset på praksisens relevans i tilknytning til endringsprosesser, fordi de er kloke av skade fra oppkjøpsprosessen og de ringvirkningene denne prosessen har fått for organisasjonskulturens medlemmer i Selskapet. Praksisen tilknyttet de uformelle interne kommunikasjonskanalene har mye potensiale til å skape endringsvilje gitt at de som fremmer kommunikasjonen fokuserer på læring og meningsskaping knyttet til endringsprosesser. Ledelsen kan styre dette narrativ i de uformelle

interne kommunikasjonskanalene ved å eksempelvis benytte AMU for å fremme meningsskaping og læring i endringsprosesser istedenfor ryktespredning. På denne måten kan fokuset på endringsvilje bidra til en sterkere inkludering i organisasjonskulturens praksiser.

COVID-19 pandemiens utbrudd ble for mange av medlemmene i Selskapets organisasjonskultur et bevis på at deres praksiser knyttet til endringsvilje fungerer, og at de dermed har tatt lærdom av tidligere endringsprosesser. En praksis som ytterligere kan ha styrket læringsprosessen fra tidligere endringsprosesser er bruken av tilbakemeldinger. Her bygger våre resultater videre på Wengers teori i en praktisk forstand ved at de tydelig indikerer at Selskapet har gjennomgått en endring i forhold til hvordan tilbakemeldingspraksisen blir benyttet i organisasjonskulturen. Den tydeligste praksisen som har bidratt til denne læringsprosessen er den digitale trivselsundersøkelsen. Den tilrettelegger for at ledelsen kan få direkte tilbakemeldinger fra sine ansatte og dette kan benyttes til å forme andre praksiser i Selskapet på en bredere skala som ytterligere kan styrke Selskapets endringsvilje og -evne. Samtidig er det viktig å være klar over at endringsvilje kan styrke læring i endringsprosesser, men at de ansatte likevel må inneha en endringsevne til å gjøre atferdsjusteringer ved endringer i CoPens praksiser.

I våre resultater observerer vi at informantene opplever endringsviljen som styrket, fordi Selskapet har gjennomgått mange mindre endringsprosesser i lys av kravene COVID-19 pandemien har stilt. Disse resultatene er compatible med diskusjonen i forskningsspørsmål 3 knyttet til læring, deltakelse og identitetsendring hvor vi observerte at endringsinitiativer fremmet av Selskapet blir mottatt mer positivt enn de som kommer fra eierbedriften. Vi tolker våre resultater dithen at endringsevnen blant Selskapets medlemmer er til stede om enn med en redusert endringsvilje, avhengig av hva endringsprosessen innebærer og hvem som fremmer den. Et godt eksempel på endringsevne fra våre resultater er IT-prosessen. Her var det eierbedriften som fremmet endringsinitiativet og det ble mottatt med motstand blant flere av medlemmene i Selskapets organisasjonskultur, men gjennom anvendelse av den nye praksisen styrket medlemmene sin egen endringsevne og identitet i form av at de lærte av og så hensikten med endringsprosessen for å styrke Selskapets progresjon.

I lys av diskusjonen i forskningsspørsmål 2 tolker vi det som at praksisen med kunnskapsarbeid fremmer endringsevne i lys av de praksisene Selskapet i dag benytter seg av, men praksisene kan alltid justeres og utbedres slik at grunnlaget for å styrke endringsevnen blir ytterligere forsterket. Som diskutert i forskningsspørsmål 2 kan det være hensiktsmessig å innføre en praksis med en formell evalueringsprosess av endringsprosesser for å styrke organisasjonskulturens endringsevne og læringspotensialet knyttet til endringsprosesser. Dette kan skape grunnlag for kollektiv læring og organisasjonskulturen kan legge et grunnlag for å sikre seg mot tap av viktig informasjon knyttet til endringsprosesser. På bakgrunn av disse argumentene kan det argumenteres for at praksisens plass og relevans i organisasjonskulturen bidrar til bærekraftig læring i endringsprosesser.

#### *6.4.2 Identitet*

Dannelsen av en identitet i Wengers teori forekommer gjennom at CoPens medlemmer snakker om hvordan læring endrer hvem vi er. Dette skaper personlige historier som igjen skaper læring om hvordan medlemmenes identiteter har utviklet seg i lys av det sosiale fellesskapet. Gjennom forhandling om mening utvikles identitetens posisjon innad CoPen og på bakgrunn av dette er identiteten knutepunktet mellom det sosiale fellesskapet og det individuelle i en CoP. Det kan derfor argumenteres for at en organisasjonskultur som aktivt fremmer endringsvilje og -evne vil bidra til å styrke fellesskapet gjennom medlemmenes identiteter i organisasjonskulturen. Dette vil da skape et gjensidig bytteforhold hvor identiteten påvirker endringsviljen og -evnen i fellesskapet og omvendt.

I lys av diskusjonen tilknyttet identitetsendring i forskningsspørsmål 3 bygger vi videre på Wengers teori ved å hevde at misforståelser knyttet til læring og identitet kan gi grobunn for styrking av endringsviljen i fellesskapet i endringsprosesser. I lys av oppkjøpsprosessen observerte vi at det ønskede samspillet mellom Selskapet og eierbedriften fikk en skjev start grunnet begrenset meningsskaping. Dette har ført til en redusert identitetsfølelse i Selskapet knyttet til eierbedriften, og vi tolker resultatene knyttet til konseptet 'organisasjonskultur' som at organisasjonskulturens medlemmer i Selskapet ikke er helt trygge på hva deres identitet er og hvordan denne identiteten kan forsterkes i tilknytning til eierbedriften. I lys av dette kan

det argumenteres for at Selskapet har en dysfunksjonell CoP i relasjon til eierbedriften. En dysfunksjonell CoP kan medføre en svekkelse av læringspotensialet i CoPen som videre kan føre til en svekkelse i organisasjonskulturens endringsvilje og -evne. Den reduserte identitetsfølelsen i tilknytning til eierbedriften kan tolkes som å være en ekstern dysfunksjonell læringsfunksjon. Selskapet og eierbedriften befinner seg i samme konstellasjon av CoPer og vil dermed kunne bli påvirket av hverandre, men hvordan kan denne dysfunksjonelle læringsfunksjonen mellom de to CoPene bli funksjonell?

Her er brukbarheten av elementer ved Wengers teori noe begrenset, da det ikke fokuseres på å løse slike utfordringer i teorien, men det kan argumenteres for at det kan skapes et læringsgrunnlag og dermed endringsevne og -vilje ved å dra nytte av medlemsskapssammenhengene av perspektiver som eksisterer blant medlemmene i begge CoPene og deres identiteter. I prosessen med å uthente relevant kunnskap fra medlemsskapssammenhengene kan det argumenteres for at endringsledelse står sentralt. Endringsledelse kan i denne sammenheng bistå med, forutsatt at endringslederen er kjent med CoPenes fellesskaper, å hente ut sosiale og historiske praksiser, perspektiver og ressurser som kan bidra til å danne et grunnlag for læring. Ved bruk av faktorer som tidligere har bundet fellesskapet sammen kan endringslederen bidra til at CoPene først lærer hva som gikk galt internt i oppkjøpsprosessen før dette løftes opp eksternt slik at de to CoPene kan lære i samsvar med hverandre ved å utveksle personlige historier om utviklingen av medlemmenes identiteter i de to sosiale fellesskapene som en helhet.

Som tidligere nevnt i undersøkelsen oppstår det grenser mellom CoPen og omverdenen når læring forekommer på et dypere plan. Ved å bruke endringsledelse for å styrke læringsprosessen og endringsevnen i lys av oppkjøpsprosessen er det viktig at disse grensene ikke blir for høye da dette kan videreføre det dysfunksjonelle forholdet mellom CoPene. For å sikre et bedre utgangspunkt for læring bør endringslederen undersøke muligheten for å sikre at læring forekommer på et dypere plan, men i sammenheng med eierbedriften. Basert på tolkningen av våre resultater i tilknytning til dagens forhold mellom Selskapet og eierbedriften kan det bli vanskelig å finne en felles praksis hvor endringslederen kan sikre deltakelse på tvers av CoPene for å bidra til læring. Samtidig tolker vi intervjuene som at det



er ikke er umulig å danne slike praksiser, men våre resultater presenterer ikke konkrete eksempler på hvordan eventuelle praksiser kan dannes. Grensene mellom CoPene kan reduseres ved at endringslederen fokuserer på å endre individets, og dermed kollektivets, holdninger til hverandre gjennom meningsskaping i lys av felles praksiser. På denne måten kan endringslederen benytte kunnskap som allerede eksisterer i hver av CoPene for å skape en større endringsevne knyttet til endringsinitiativ som blir presentert av eierbedriften.

Samtidig viser våre resultater at Selskapet har en styrket identitetsfølelse internt i etterkant av oppkjøpsprosessen, fordi de har felles historiske og sosiale aspekter som former felleskapet og dette har bidratt til læring. Våre resultater tyder på at internt blant Selskapets identiteter er det endringsvilje i form av en forståelse for at endringer er nødvendig for å sikre progresjon i Selskapet. I lys av resultatene blir det videre tydelig at det er en aksept for en overordnet ledelse, og at hvis dette gjøres riktig bidrar ledelsen til å fremme de ansattes endringsevne. Vi tolker våre resultater som at endringsevnen gjør seg gjeldende i form av at ansatte påtar seg nye oppgaver, endrer måten kjente oppgaver gjennomføres på eller endrer posisjon innad i Selskapet hvor det har foreligget behov. Fokuset i disse resultatene ligger på å videreutvikle den kompetansen de ansatte har i form av variasjon i arbeidshverdagen hvilket bidrar til å styrke fellesskapet gjennom identitetene blant medlemmene i Selskapets organisasjonskultur. Samtidig observerer vi i våre resultater at endringsevnen er varierende avhengig av hvilken endringsprosess som foreligger, men Selskapets ledelse gir uttrykk for at dette er noe de er bevisste på og jobber aktivt med både i forhold til endringsvilje og -evne. Her kan det argumenteres for at identitetens plass i organisasjonskulturen blir viktig for å kunne forebygge for endringsvilje og -evne i endringsprosesser.

### *6.4.3 Fellesskap*

Å vedlikeholde et fellesskap krever deltakelse og Wengers teori hevder at gjennom de tre dimensjonene gjensidig engasjement, forhandling om felles fortjenester og delt innhold blir praksiser kilden til fellesskapets sammenheng. Disse tre dimensjonene krever både endringsvilje og -evne for å kunne bidra til læring i fellesskapets praksiser. Ved redusert tilstedeværelse av en av disse dimensjonene kan det være vanskelig å oppnå en vellykket

implementering av en endringsprosess, fordi en risikerer å svekke CoPens fellesskap og dermed indirekte CoPens mulighet for læring.

I lys av IT-prosessen tolker vi våre resultater som at denne prosessen fordret et gjensidig engasjement i etterkant av de ansattes misnøye da de innså verdien av systemet. Dette gjensidige engasjementet viste seg i våre resultater i form av redusert motstand knyttet til nye endringsprosesser i Selskapet. Et utfall som det Selskapet opplevde i IT-prosessen tolker vi som at ikke er normen i slike prosesser, men våre resultater indikerer at utfallet av det manglende gjensidige engasjementet er et resultat av endringsbehovets opphav, dets presentasjon og mottakelse blant de ansatte. Disse faktorene dannet et begrenset utgangspunkt for gjensidig engasjement knyttet til endringsprosessen. Videre viste intervjuene at det var en begrenset bruksevne blant de ansatte som fikk påvirkning på endringsviljen knyttet til det nye systemet, men dette justerte seg over tid da de ansatte erfarte fordelene med dette. I lys av intervjuene ble det klart at individene spilte en sentral rolle i påvirkningen av den kollektive endringsviljen og det gjensidige engasjementet da flere individer ga uttrykk for misnøye knyttet til endringsprosessens iverksettelse. I slike situasjoner er brukbarheten av elementer ved Wengers teori igjen noe begrenset, og selv om de ansattes misnøye døde ut i denne situasjonen kan Wengers teori danne et grunnlag for en tankeprosess knyttet til hvordan en slik situasjon best kan håndteres og forebygges. I lignende endringsprosesser vil vi argumentere for at en endringsleder bruker CoPens tidligere meritter for å bidra til kunnskapsdeling i fellesskapet slik vi diskuterte i forskningsspørsmål 1 (tilbakemeldinger), og 2 (evaluering). Dette fordrer at merittene er myntet på å skape verdi og læring i tilknytning til endringsprosessen hos de ansatte som igjen kan bidra til å bygge et gjensidig engasjement. På denne måten kan endringsledelse bidra til å skape et grunnlag for endringsvilje og -evne i endringsprosesser hvor iverksettelsen har skapt misnøye.

I forhold til oppkjøpsprosessen og forhandling om felles fortjenester tolker vi våre resultater som at prosessen bidro til manglende endringsevne og dermed endringsvilje blant medlemmene i Selskapets organisasjonskultur. Årsaken til denne tolkningen er at våre resultater indikerer at det i dag er lite forståelse for gjensidigheten av bytteforholdet hos Selskapets ansatte og eierbedriften som et resultat av oppkjøpsprosessen. I denne diskusjonen

er det fordelaktig å anse Selskapet og eierbedriften som én CoP for å redusere skjevheten i forhandlingen om felles fortjenester. Vi tolker intervjuene som at det er lite forståelse hos eierbedriften for denne skjeve oppfattelsen av bytteforholdet, men våre resultater bekrefter ikke dette. Vår tolkning er videre at den opplevde skjevfordelingen gjør seg gjeldende i forhold til hvordan eierbedriften uttrykker sin verdi i forhold til Selskapet, men ikke hvilken verdi Selskapet har for eierbedriften. Denne opplevde skjevheten fører til en ufordelaktig forhandling om felles fortjenester i den felles CoPen. På denne måten ser vi at oppkjøpsprosessen er et praktisk eksempel på en misforståelse tilknyttet det individuelle og det sosiale i et fellesskap som Wengers teori hevder trengs for å fostre læring. På denne måten kan den felles CoPen dra fordel av Wengers teori ved å bruke den som et tankeverktøy for å utbalansere den opplevde skjevheten knyttet til forhandling om felles fortjenester. Som diskutert i relasjon til forskningsspørsmål 2 bør ansvaret med å bidra til en tydeliggjøring av den felles fortjenesten tilfalle ledelsen i Selskapet i samspill med eierbedriften. Årsaken til dette er at ledelsen ofte er de som har best oversikt over situasjonen og innehar en påvirkningskraft på de ansatte (Kirkhaug, 2017, s. 54). En utbalansering av den opplevde skjevheten i forhold til forhandling om felles fortjenester vil gagne den felles CoPen i forhold til læring, fordi dette kan bidra til en økt forståelse for Selskapets og eierbedriftens verdi for hverandre i lys av felles praksiser. En tydeliggjøring av denne verdien kan potensielt danne grunnlaget for en økt endringsevne og -vilje i tilknytning til endringsinitiativer som kommer fra eierbedriften hos Selskapets ansatte gjennom forhandling om mening.

I forhold til dimensjonen knyttet til delt innhold har medlemmene i Selskapets organisasjonskultur fått muligheten til å uttrykke sine meninger i tilknytning til strategiprosessen hvilket har fordret delt innhold knyttet til Selskapets progresjon. Vi observerer i våre resultater at strategiprosessen i større grad enn de andre overnevnte endringsprosessene har fordret en aksept for prosessens utfall til tross for at de ansattes mening ikke alltid ble tatt i bruk. Betyr dette at muligheten til å fremme initiativer i endringsprosesser er viktigere enn anvendelsen av forslagene? Vi observerer i våre resultater og tolker utfallet av strategiprosessen som at de ansatte opplever det å bli hørt som en sentral faktor og dermed får en større aksept for et alternativt utfall. Strategiprosessen fordret på denne måten endringsevne og -vilje da den benyttet CoPens eksisterende ressurser i form av Selskapets ansatte hvor de fikk muligheten til å benytte relevante historier, konsepter og

handlinger for å danne grunnlaget for en ny strategi. Strategiprosessen bekrefter det vi diskuterte i forskningsspørsmål 3 om viktigheten av inkludering kontra informering og at ledelsen evner å se hvilke prosesser som krever inkludering og ikke. Dette bygger videre på Wengers teori da strategiprosessen tydeliggjør viktigheten av fellesskapets dimensjoner for å tilrettelegge for økt læring og grobunn for endringsevne og -vilje gjennom delt innhold. I tilknytning til IT-prosessen og oppkjøpsprosessen har vi sett at de ansatte har hatt redusert mulighet til å komme med sine synspunkter og at dette har fått konsekvenser i form av utfordringer knyttet til gjennomføringen og utfall av endringsprosessen. I lys av disse prosessene er det viktig å fremheve at grunnet endringsprosessenes natur var det vanskelig for Selskapet å gjennomføre en inkludering på likefot med strategiprosessen. Basert på disse observasjonene kan det argumenteres for at fellesskapets dimensjoner gjennom organisasjonskulturen spiller en sentral rolle i endringsprosesser.

#### *6.4.4 Mening*

Mening i Wengers teori er viktig for CoPens individer og mening skapes gjennom aktiv deltakelse. Gjennom meningsskapning og forhandling om mening fremmes det en felles forståelse i en gitt praksis. Meningsskapningen bidrar til at praksiser oppfattes som meningsfulle for individet i en CoP. I tilknytning til endringsprosesser har meningsskapning en sentral posisjon da det kan bidra til å sikre at de ansatte oppfatter endringen og endringsbehovet som meningsfullt for seg og organisasjonen.

Beer og Nohria (2000, referert i Sverdrup og Olsen, 2015, s. 68) hevder at 70 % av endringsinitiativ mislykkes. Hva kan det skyldes at endringsprosesser mislykkes og hva vil det si å mislykkes? Vi har sett i denne undersøkelsen at endringsprosesser som har fått et opplevd negativt utfall blant de ansatte kan få positive utslag ved senere endringsprosesser som eksempelvis IT-prosessen. Her ble oppkjøpsprosessen og senere standardisering sammen med eierbedriften grunnlaget for at denne endringsprosessen skulle gjennomføres, og etter litt motstand fikk IT-prosessen et positivt utfall i form av lærdom. Dette viser til at «mislykkede» endringsprosesser har potensiale til å fostre læring og dermed bidrar endringsprosessen til noe positivt i form av uforventet læring. I lys av Wengers teori kan det argumenteres for at

mislykkede endringsprosesser skyldes manglende meningsskaping i forbindelse med endringsprosessen og dermed en begrenset læring hos de ansatte i forhold til hvorfor endringsinitiativet er hensiktsmessig for organisasjonen. Knardahl (2011, s. 288) støtter opp om dette ved å hevde at hvis man skal utsette ansatte for et tiltak eller en endringsprosess bør det finnes en begrunnelse for hvorfor ledelsen har tro på at tiltaket kan hjelpe organisasjonen i å nå sitt mål og visjon. Vi observerer dette i våre resultater i form av at to av de nevnte endringsprosessene i Selskapet har fått et opplevd negativt utfall blant de ansatte grunnet manglende meningsskaping i tilknytning til endringsbehovet. Dette fikk ringvirkninger på endringsevnen og -viljen blant medlemmene av Selskapets organisasjonskultur. Sverdrup og Olsen (2015, s. 71) hevder videre at dialog mellom leder og ansatt er en viktig komponent for å skape endringsmotivasjon hos ansatte. Vi har observert i våre resultater at dette ble gjennomført på en vellykket måte i strategiprosessen og dermed dannet grunnlaget for økt endringsevne og -vilje i Selskapet. Hvordan kan endringsledelse bidra til å sikre et godt grunnlag for meningsskaping i endringsprosesser? Endringsledelse gjør seg her gjeldende i forhold til meningsskaping i form av å evne å uthente relevante ressurser i form av ansatte og informasjon knyttet til den forestående endringsprosessen for å kunne skape mening i prosessen hos det enkelte individ.

Vi observerer videre i intervjuene at Selskapet har et stort fokus på meningsskaping i form av informering i tilknytning til endringsprosesser. Samtidig har vi observert at gjennomføringen av dette fokuset ikke alltid lykkes da budskapet og dets mening ofte må gjentas som kan være en indikasjon på manglende suksess av meningsskapingen. Mening og endringsevne er tett knyttet sammen i form av de eksplisitte og implisitte forholdene i en CoP, fordi de eksplisitte forholdene er de formelle og strukturmessige forholdene mens de implisitte er det latente som bidrar til praksisens utforming i organisasjonskulturen. Selskapet benytter kommunikasjon som et verktøy for å skape mening i endringsprosesser slik vi så i resultatene fra konseptet 'kommunikasjon', og på denne måten er det de eksplisitte forholdene som bidrar til meningsskaping innad organisasjonen. Samtidig tolker vi våre resultater som at meningsskaping er en veletablert norm som ligger latent i organisasjonskulturen hvilket ytterligere styrker denne praksisens posisjon i CoPen. Denne normen observerer vi i våre resultater i form av en tankegang som fordrer meningsskaping på tvers av organisasjonen i forskjellige situasjoner. I forbindelse med strategiprosessen viste medlemmene av Selskapets

organisasjonskultur en tydelig evne til å ta og gi av hverandres kunnskap som bidro til en forsterket forståelse internt for Selskapets progresjon de kommende årene.

Som vi oppfattet i resultatene fra konseptet 'inkludering' blir inkludering i prosesser som strategiprosessen viktig for å kunne bidra til god læring blant de ansatte hvilket styrker Selskapets praksiser knyttet til slike endringsprosesser. Dette bidrar til å skape et engasjement ved at ansatte oppfatter prosessen og sitt bidrag som meningsfullt slik vi så i våre resultater som igjen påvirker de ansattes endringsvilje. Videre bygger våre resultater på Wengers teori i form av at de eksemplifiserer hva som kan bli utfallet av en endringsprosess dersom meningsskaping ikke er til stede i tilstrekkelig grad. Meningsskaping var til stede i begrenset grad under både oppkjøpsprosessen og IT-prosessen hvilket preget utfallet og de ansattes opplevelse av disse endringsprosessene betydelig. Denne manglende meningsskapingen har senere fått rotfeste i hvordan medlemmene av Selskapets organisasjonskultur stiller seg til endringsinitiativ som kommer fra eierbedriften kontra Selskapet internt, ifølge våre resultater.

I lys av denne diskusjonen hevder vi at meningsskapingen bidrar til deltakelse i endringsprosesser blant medlemmene i Selskapets organisasjonskultur som styrker de ansattes evne til å gjennomføre endringer. Ved å være deltakende i meningsskapingprosessen skapes engasjement blant de ansatte som bidrar til at deltakelsen oppfattes som meningsfull for det enkelte individ. Dette vil bidra til å skape endringsvilje som igjen påvirker organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser.

## **7 Konklusjon, begrensinger og implikasjoner for videre forskning**

I denne siste delen skal vi oppsummere undersøkelsen ved å besvare vår overordnede problemstilling: *Hva er organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser?* Videre skal vi se nærmere på undersøkelsens begrensinger og til slutt implikasjoner for videre forskning.

### **7.1 Konklusjon**

Gjennom undersøkelsen har Wengers sosiale læringsteori blitt anvendt for å besvare problemstillingen i lys av de empiriske funnene fra intervjuene. Gjennom analysen ble det tydelig at elementer ved Wengers teori har begrensinger i form av at den er abstrakt og dermed er mer begrenset når det kommer til selve anvendelsen av teorien i praksis, men den kan brukes som et teoretisk utgangspunkt for å styrke den videre forskningen på endringsprosesser.

Gjennom det innledende møtet med vår kontaktperson og research i forkant av intervjuene ble det tydelig at endringsevne var en klar medvirkende faktor til endringsvilje, og vi valgte derfor å inkludere dette i vår diskusjon av problemstillingen. Forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for å kunne diskutere konseptene 'endringsvilje' og 'endringsevne' i relasjon til problemstillingen gjennom komponentene i Wengers sosiale læringsteori: praksis, identitet, fellesskap og mening. Forskningsspørsmålene med sine respektive konsepter som oppsto gjennom analysen har bidratt til besvarelsen av den overordnede problemstillingen i form av å identifisere relevante praksiser organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser.

I forhold til endringsvilje i endringsprosesser viser denne undersøkelsen tydelig at dette er et sammensatt konsept som blir påvirket av flere faktorer. Undersøkelsen har spesielt identifisert kommunikasjon, organisasjonskulturens praksiser knyttet til endringsprosesser og muligheten for deltakelse i endringsprosesser som viktige pådrivere for endringsvilje blant organisasjonskulturens medlemmer. Undersøkelsen viser tydelig at endringsviljen blant

medlemmene i Selskapets organisasjonskultur formes av muligheten til deltakelse i endringsprosesser og hvordan endringsprosessen blir kommunisert. Her fant undersøkelsen at det er viktig for organisasjonen å vite hvilke endringsprosesser som krever inkludering og hvilke som krever informering for å bidra til et godt resultat i endringsprosessen. Undersøkelsen har videre forsøkt å belyse endringsvilje og -evne og deres tilknytning til læring ved å se på de fire komponentene i Wengers sosiale læringsteori. Undersøkelsen avdekket i denne forbindelse at teorien har enkelte begrensninger i forhold til hvordan organisasjonen kan ta læring av endringsprosesser som har fått et opplevd uønsket utfall blant organisasjonskulturens medlemmer. Samtidig har undersøkelsen argumentert for at Wengers teori kan anvendes for å bidra til læring ved å identifisere relevante komponenter innad teorien som kan knyttes til årsaken til endringsprosessens utfall og dermed bidra til å skape læring til senere endringsprosesser. I slike sammenhenger viste undersøkelsen at Wengers teori kan ha behov for støtte fra eksisterende litteratur for å skape et helhetlig bilde av læringspotensialet.

På bakgrunn av endringsprosessene som kort har blitt redegjort for i denne undersøkelsen ser vi at Selskapets organisasjonskultur tar lærdom av tidligere endringsprosesser, og har tatt til seg nye praksiser for å styrke endringsevnen og -viljen til nye endringsprosesser. Den tydeligste praksisen her er Selskapets praksis med tilbakemeldingssystemet i form av en digital trivselsundersøkelse som viser til en interesse hos ledelsen for å lytte til ansatte og å styrke ansattes påvirkning og deltakelse internt, som igjen skaper engasjement (vilje) og en bedre forståelse for Selskapets prosesser (evne). Identitetens plass i organisasjonskulturen handler om hvordan læring endrer hvem vi er, og identitetens posisjon i CoPen utvikles gjennom forhandling om mening. Selskapets fokus på utviklingen av endringsvilje og -evne på individnivå styrker disse faktorene i lys av praksisfellesskapet og skaper et gjensidig bytteforhold i endringsprosesser. Videre har undersøkelsen vist at Selskapets organisasjonskultur kontinuerlig jobber med de tre fellesskapsdimensjonene fra Wengers teori i form av den implementerte trivselsundersøkelsen som fordrer tilbakemeldinger og inkluderer organisasjonskulturens medlemmer. I vår undersøkelse har vi diskutert implementering av en evalueringsprosess som fordelaktig for å ytterligere bidra til styrke de tre dimensjonene og på denne måten fordre læring i tilknytning til endringsprosesser i Selskapet. Mening, i form av kommunikasjon, handler om medlemmene i



organisasjonskulturens forståelse for endringer og individets behov for meningsfulle praksiser som bidrar til og skapes gjennom deltakelse. Meningsskapingen gjennom deltakelse bidrar til forståelse innad organisasjonskulturen, som bygger endringsevne, i tillegg til å skape et engasjement som påvirker endringsviljen i endringsprosesser.

I forhold til organisasjonskulturen og dens rolle i endringsprosesser avdekket undersøkelsen at Selskapet har en sterk organisasjonskultur som tydelig kan knyttes til utfallet av endringsprosesser. Det ble tydelig, både gjennom resultat og diskusjon, at endringsprosesser som åpner for påvirkning fra organisasjonskulturen har hatt et bedre utfall i Selskapet enn endringsprosesser hvor organisasjonskulturen har blitt mer eller mindre ekskludert. I lys av Wengers teori er organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser å danne grunnlag for læring gjennom kommunikasjon, praksis og deltakelse.

## **7.2 Begrensninger**

Undersøkelsens største begrensning er av ekstern art i form av COVID-19 pandemien. Det opprinnelige ønskede forskningsdesignet innebar naturalistisk observasjon, men grunnet smittevernstiltak var dette umulig å gjennomføre. Dette skaper en begrensning når CoPer skal undersøkes i form av at forsker får begrenset innsikt i praksiser som utføres i CoPen. Gjennom intervjuer får forskeren kun innblikk i praksiser informantene selv er en del av og opplever som viktige. Ved naturalistisk observasjon ville forskeren vært den avgjørende faktoren for hvilke praksiser som oppleves som relevante og interessante for undersøkelsen. Videre ville naturalistisk observasjon tilrettelagt for å observere praksiser som er av mer vanemessig art og som informantene kanskje ikke tenker over som viktige i tilknytning til undersøkelsens tema. Dagligdagse praksiser er ofte sentrale for hvordan informantene tolker og bedømmer situasjoner som forekommer innad en CoP, men disse praksisene kan være vanskelige å få tilgang til gjennom bruk av intervju.

Begrensninger av mindre art i denne undersøkelsen favner at undersøkelsens endringsprosesser kun har vært prosesser organisasjonen har muligheten til å påvirke

mottakelsen av og igangsette selv når et endringsbehov har blitt identifisert. Lovpålagte endringsprosesser er ekskludert, fordi vi måtte begrense fokuset og opplevde det som mer interessant å fokusere på endringsprosesser hvor organisasjonskulturen i større grad har påvirkningsmulighet. I tillegg har vi kun fokusert på de tre utvalgte endringsprosessene for å begrense oppgavens omfang. Videre har vi valgt å kun fokusere på Selskapets hovedkontor, og dette er en begrensning da våre resultater kun speiler hovedkontorets syn på organisasjonskulturen, endringsvilje og -evne istedenfor Selskapet som helhet. Den siste nevneverdige begrensningen er at vi kun har hatt informanter fra Selskapet og dermed ikke har hatt innsyn i eierbedriftens oppfattelse av samspillet mellom Selskapet og eierbedriften i lys av de nevnte top-down styrte endringsprosessene.

### **7.3 Implikasjoner for videre forskning**

I forhold til overførbarhet og intervjuguidens spørsmål er det viktig å påpeke at disse er utarbeidet basert på forskernes personlige tanker og erfaringer med kommunikasjon, mottakelse av endringer og bevisstgjøring om atferd. Denne typen faktorer er utfordrende å måle, fordi et resultat av dette er at undersøkelsens resultater ikke nødvendigvis kan overføres til lignende studier. Til tross for dette mener vi at resultatene kan kobles opp mot teorier og at enkelte av resultatene kan indikere overførbarhet til lignende studier gjennom konseptene som kom frem under analysen. Andre forskere og undersøkelser kan dermed bygge videre på våre resultater hvilket er kjent som analytisk generalisering ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 76-78). For videre forskning kunne det vært interessant å ha et forskningsdesign som kombinerer naturalistisk observasjon og intervju for å se om dette danner en mer helhetlig forståelse av organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser, og om praksisene som utføres i virkeligheten avviker fra svarene som fremkommer under intervju.

Hovedsakelig har denne undersøkelsen hatt som formål å bidra med kunnskap i forhold til Wengers sosiale læringsteori, organisasjonskulturens rolle i tilknytning til endringsprosesser og sosial læring. Gjennom undersøkelsen har det blitt tydelig at Wengers teori kan benyttes som et tankeverktøy i mange sammenhenger, men at teorien som en helhet er noe vag i forhold til hvordan en organisasjon kan ta lærdom av tidligere endringsprosesser hvor ansattes

opplevde negative konsekvenser henger igjen. Vi har forsøkt å løse dette ved å fokusere på enkeltstående komponenter i Wengers teori som kan bidra til å forklare hvordan lærdom kan hentes ut fra opplevelsene og anvendes for å styrke organisasjonskulturens rolle i fremtidige endringsprosesser. For videre forskning hadde det vært interessant å undersøke hvordan Wengers teori som en helhet, og uten støtte fra ekstern litteratur, kan benyttes for å studere endringsprosesser hvor ansattes opplevde negative konsekvenser henger igjen slik at teorien kan videreutvikles til et mer helhetlig tankeverktøy. CoPer vil alltid ha både negative og positive sider og ved å belyse negative sider kan det fremmes nye tanker knyttet til lærdom innad organisasjoner i endring.

I forhold til organisasjonskultur og endringsvilje hadde det videre vært interessant å utvide denne undersøkelsens fokus på hvordan organisasjonskultur og endringsvilje gjør seg gjeldende i forskjellige SMEer. Ved gjennomgang av relevant litteratur fra 2017 og fremover fant vi mye knyttet til hvordan organisasjonskulturen påvirker produksjonen, effektivisering, digitalisering og innovasjon i SMEer, men lite om endringsvilje i tilknytning til endringsprosesser. Basert på at endringer forekommer kontinuerlig i dagens næringsliv blir det essensielt for organisasjoner å vite hvordan de best kan utnytte organisasjonskulturens ressurser for å kunne utvikle og utnytte organisasjonens endringsvilje til det fulleste.

En annen interessant implikasjon for videre forskning hadde vært å forske videre på samspillet mellom Selskapet og eierbedriften særlig i lys av endringsprosesser og forskjellige former for motstand. Vi har sett i vår undersøkelse at motstand tidvis har oppstått under top-down styrte endringsprosesser, og det kunne vært interessant å sett på årsakssammenheng i denne forbindelse. Eksempelvis hadde det vært spesielt interessant å se på forskjeller mellom lokasjoner, hvordan motstanden ser ut, hvordan motstanden har oppstått og om det er mulighet for å påvirke opplevd svake relasjoner mellom organisasjonene i en positiv retning.

## 8 Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Gyldendal Akademisk.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C. & Den Hartog, D. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5. utg.). Pearson Education Limited.
- Bel, R., Smirnov, V. & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001> .
- Charmaz, K. (2015). Grounded Theory. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology - A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 53-84). SAGE Publications Ltd.
- Drucker, P. F. (2006). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. I J. V. Gallos (Red.), *Organization Development* (s. 914-933). Jossey-Bass.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm Akademisk.
- Farnsworth, V., Kleanthous, I. & Wenger-Trayner, E. (2016). Communities of Practice as a Social Theory of Learning: A Conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies*, 64(2), 139-160.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00071005.2015.1133799> .
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 1-23.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2354> .
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363> .
- Gherardi, S. (2009). Community of practice or practices of a community?. I S. J. Armstrong & C. V. Fukami (Red.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (s. 514-530). SAGE Publications Ltd.
- Gilhooly, K., Lyddy, F. & Pollick, F. (2014). *Cognitive Psychology*. McGraw-Hill Education.

- Gochhayat, J., Giri, V. N. & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185> .
- Halpin, C. & Hanlon, P. (2008, 3.-5. september). *Interaction of the Legitimate System and the Shadow System in Organisations: It's Impact on Creativity* [Paperpresentasjon]. 11th Annual Conference of the Irish Academy of Management, Dublin City University. <https://doi.org/10.21427/D7M77V> .
- Holt, D. T. & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426> .
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. (2011). Individ, organisasjon og kreativitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 87-103). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Keenan, T., Evans, S. & Crowley, K. (2016). *An Introduction To Child Development* (3. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.
- Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 268-295). Fagbokforlaget.
- Koontz, T. M. & Newig, J. (2014). From Planning to Implementation: Top-Down and Bottom-Up Approaches for Collaborative Watershed Management. *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442. <https://doi.org/10.1111/psj.12067> .
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Tapir Akademiske Forlag.

- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731> .
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid: En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv* (Fafo-rapport 2018:15). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf> .
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M. K. & Solstad, T. L. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*, 21(2), 45-61. [http://www.idunn.no/beta/2007/02/research\\_note\\_intern\\_kommunikasjon\\_i\\_endringsprosesser](http://www.idunn.no/beta/2007/02/research_note_intern_kommunikasjon_i_endringsprosesser) .
- Research Methods and Statistics. (2016, 11. September). *5.5 Grounded theory | Qualitative Methods | Qualitative Analysis | UvA* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Y6f1GHjD5JQ&t=674s> .
- Robu, M. (2013). The Dynamic and Importance of SMEs In Economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(1), 84-89. <https://silo.tips/download/the-dynamic-and-importance-of-smes-in-economy> .
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202> .
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 199-219). Fagbokforlaget.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333-348. <https://doi.org/10.1108/13563280810893698> .
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U: Lederskap som åpner fremtiden*. Ankerhus Forlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). Jossey-Bass
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 16-41). Fagbokforlaget.
- Stoica, M., Liao, J. & Welsch, H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6e0f39fa-656d-4451-a0ac-6d6a8f6d4b95%40pdc-v-sessmgr01> .

Sverdrup, T. E. & Olsen, T. G. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(15), 67-74.

[https://www.researchgate.net/publication/308627163\\_HVORDAN\\_MOTIVERE\\_ANSATTE\\_TIL\\_ENDRING\\_GJENNOM\\_DIALOG\\_OG\\_STYRKING\\_AV\\_DEN\\_PSYKOLOGISKE\\_KONTRAKTEN](https://www.researchgate.net/publication/308627163_HVORDAN_MOTIVERE_ANSATTE_TIL_ENDRING_GJENNOM_DIALOG_OG_STYRKING_AV_DEN_PSYKOLOGISKE_KONTRAKTEN) .

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511–521.

<https://doi.org/10.1177/1077800411409884> .

Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *American Sociological Association*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914> .

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.

Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.

<https://doi.org/10.1108/13673270410541033> .

Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-depth Interviews. I J. Ritchie, J. Lewis, C. M. Nicholls & R. Ormston (Red.), *Qualitative Research Practice* (2. utg., s. 177-210). SAGE Publications Ltd.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207> .

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Universitetsforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring til informanter

### Vil du delta i et masterprosjekt om endringsvilje?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke endringsvilje innenfor din bedrift. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

- I anledning vår masteroppgave ønsker vi å snakke med deg om hvilke tanker og holdninger du har i forhold til endringsvilje og hvordan du opplever dette i din bedrift.
- I tillegg ønsker vi å stille deg noen spørsmål om kommunikasjon rundt, tiltak for og bevisstgjøring rundt endringer i bedriften for å besvare våre forskningsspørsmål om de nevnte tema.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Prosjekt ved Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger.
- Prosjektet ledes og veiledes av Jens Kaae Fisker, førsteamanuensis ved Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger
- Prosjektet gjennomføres av masterstudentene Ingebjørg Johansson og Hanne Røgeberg Utheim.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Vi ønsker å snakke med seks ansatte i din bedrift basert på våre antakelser om at du kan inneha verdifull kunnskap om oppgavens tema.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

- Kvalitativt intervju hvor informasjon vil registreres via lydopptak.
- Skrive et kort avsnitt med dine egne ord hva endringsledelse betyr for deg
- Intervju som varer i omtrent 40-60 minutter.
- Forutsatt situasjonen rundt COVID-19 pandemien forbeholder vi oss retten til å gjennomføre intervjuene over Teams ved behov eller ved ønske fra informant.



## **Det er frivillig å delta**

- Det er frivillig å delta i prosjektet.
- Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.
- 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 gjeldende norsk personvernregelverk.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

- Prosjektet avsluttes så snart eksamen er formelt avsluttet, 15.06.2021, og senest 31.12.21.
- Alle innsamlede personopplysninger og data vil bli slettet ved avslutning av forskningsprosjektet.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger 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:

- Ansvarshavende institusjon som er Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger, [post-ims@uis.no](mailto:post-ims@uis.no), ved Jens K. Fisker, [jens.k.fisker@uis.no](mailto:jens.k.fisker@uis.no), som er ansvarlig for og veileder av prosjektet.

- Ansvarlige masterstudenter som gjennomfører prosjektet er Ingebjørg Johansson og Hanne Røgeberg Utheim som kan kontaktes på [253706@uis.no](mailto:253706@uis.no) eller [230534@uis.no](mailto:230534@uis.no) .
- Personvernombud ved Universitetet i Stavanger kan kontaktes på [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no) .
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ingebjørg Johansson & Hanne Røgeberg Utheim

Ansvarlige masterstudenter for prosjektet

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masterprosjektet *om endringsvilje*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- bruk av båndopptaker under intervju
- ved behov, at intervju blir gjennomført via Teams

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15.06.21

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Intervjuguide for undersøkelse av organisasjonskultur og endringsvilje

#### **Introduksjon av undersøkelsen, si litt om hensikten med intervjuet:**

Vi jobber med en undersøkelse hvor vi ønsker å evaluere organisasjonskulturen og endringsviljen i din bedrift. I den anledning ønsker vi å snakke med deg om hvilke tanker du har om disse og hvordan du har opplevd å være leder/ansatt.

Takk for at du er villig til å dele dine erfaringer med oss. Informasjonen som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og din identitet vil ikke bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller velge å holde tilbake informasjon som du har gitt.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

#### **1. Om informanten:**

Her er vi ute etter antall år i bedriften, stilling, etc

#### **Om kommunikasjon rundt endringer**

##### **2. Hvordan opplever du bedriftens organisasjonskultur?**

Her er vi interessert i informantens synspunkter på dagens organisasjonskultur i form av samhold mellom kollegaer, samarbeid på tvers av avdelinger, åpenhet, fysisk og psykisk arbeidsmiljø

##### **3. Har du opplevd endringer i bedriften?**

Hvilke, og på hvilket nivå

##### **4. Hvordan legger organisasjonskulturen til rette for endring i bedriften?**

Her er vi interessert i holdninger i kulturen til endring, ansattes opplevelse av organisasjonskulturen under en endring, ansattes innflytelse, leders rolle

## **5. Hvordan er organisasjonskulturens holdning til utfordringer?**

Kollektiv og individuell holdning, hva er akseptert, hva er ikke

## **6. Hvordan løses problemer i bedriften?**

Her er vi interessert i atskillige type problemer bedriften støter på og det helhetlige bildet i forbindelse med disse

### **Om tiltak for å påvirke mottakelse av endringer**

## **7. Hvordan opplever du endringsviljen i bedriften?**

Informantens observasjoner, tanker, refleksjoner

## **8. Opplever du at det finnes noen tiltak som fremmer mottakelse av endringer?**

Eksempler, hensyn/krav til ansatte ved endringer, presentasjon av endringer

## **9. Hvilke hensyn tar bedriftens strategi i forhold til tiltak under en endringsprosess?**

Informantens erfaringer, strukturelle tilretteleggelser, informasjon om strategi, ansattes deltakelse i prosessen

## **10. Hvordan opplever du informasjonsflyten rundt tiltakene som iverksettes ved en endringsprosess?**

Eksempler på gjennomføring, hva har fungert, hva har ikke fungert, informantens refleksjoner

## **11. Opplever du at noe kunne vært gjort annerledes? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke?**

Informantens observasjoner, eksempler, refleksjoner

### **Om bevissthet rundt egen atferd**

## **12. Hvordan opplever du ledernes/egen plass i arbeidskulturen?**

Ansattes syn på ledernes posisjon, refleksjoner/tanker, ledernes syn på egen rolle, refleksjon/tanker

**13. Hvordan håndterer du endring i din arbeidshverdag?**

Konkrete eksempler, refleksjoner

**14. Opplever du at du er i stand til å se og akseptere det hvis du er en del av opphavet til en ubehagelig situasjon knyttet til endring?**

Informantens refleksjoner, synspunkter, evne til selvinnsett

**15. Hvilken rolle ser du for deg at du kan ta for å bidra til håndtering av endringer?**

Informantens refleksjoner, erfaringer, hvordan burde endringer håndteres i bedriften

**16. Er det noe mer du vil si om arbeidskulturen eller endringsvilje, som vi ikke har tatt for oss i dette intervjuet?**

**Vedlegg 3 – Godkjenning av meldeskjema fra NSD****NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Masteroppgave Endringsledelse

**Referansenummer**

567408

**Registrert**

18.01.2021 av Hanne Røgeberg Utheim - H.RogebergUtheim@stud.uis.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Jens Kaae Fisker , jens.k.fisker@uis.no, tlf: 51831000

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Hanne Røgeberg Utheim , hanne.utheim@gmail.com , tlf: 47347090

**Prosjektperiode**

01.01.2021 - 15.06.2021

**Status**

21.01.2021 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**21.01.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 21.01.2021. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

## LOVLIG GRUNNLAG

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

## PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)