



Universitetet  
i Stavanger

# En studie av organisasjonskultur som kritisk suksessfaktor ved endringsprosesser

EXPLORING ORGANISATIONAL CULTURE AS A CRITICAL  
SUCCESS FACTOR TO CHANGE PROCESSES

MAGNE TORGERSEN

Executive Master of Business Administration

Antall ord: 21713

Dato: 28.05.2019



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive Master of Business  
Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

En studie av organisasjonskultur som kritisk suksessfaktor ved endringsprosesser

EXPLORING ORGANISATIONAL CULTURE AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR TO CHANGE  
PROCESSES

FORFATTER

VEILEDER:

Rune Todnem By

Kandidatnummer:

241471

Navn:

Magne Torgersen

## SAMMENDRAG

Formålet med denne forskningen er å få nærmere kjennskap til hvordan organisasjonskulturen påvirker endringsprosesser og hva som kjennetegner en organisasjonskultur med vellykkede endringsprosesser. Det er også viktig å få mer kunnskap om hvordan en utvikler bedriftskulturen til å bli mer endringsorientert.

Problemstillingen er:

Identifisere viktige suksessfaktorer når det gjelder organisasjonskulturens innvirkning på endringsprosesser - og samtidig finne hvilke kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring.

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på er knyttet til endringsledelse, organisasjonskultur og annen relevant litteratur i forhold til endringsteori og medarbeiderdeltagelse.

Metodisk tilnærming har vært kvalitative intervjuanalyser. Intervjuene er transkribert og deretter tolket og analysert med bakgrunn i problemstillingen og relevant teori.

Forskningen viser at høy alder og lang ansiennitet hos medarbeidere ikke er negativt for å oppnå suksessfulle endringsprosesser. Organisasjonskulturer som har mulighet for kontinuerlig læring og videreutvikling og som består av medarbeidere med et utviklende tankesett (Growth mindset), har flest suksessfulle endringsprosesser, og disse organisasjonene hadde minst motstand mot endring. Dette til tross for lang ansenitet og høy alder.

For en fastlåst organisasjonsstruktur er det dessuten meget viktig at en klarer å oppnå forståelse for at endringen er nødvendig for å kunne oppnå suksess i endringsprosessene. I tillegg var resultatene fra forskningen helt klare på at det ikke var mulig å oppnå suksess hvis mellomledere, som sto sentralt i avdelingen som skulle endres, ikke var positiv til endringsprosessen.

Resultatene er drøftet og mulige tiltak med bakgrunn i undersøkelsen er presentert. Studienes begrensninger er beskrevet, og forslag til videre forskning er presentert.

## **FORORD**

Executive Master studiet i Business Administration ved Universitetet i Stavanger går mot slutten og det er på tide å ta en oppsummering av studiet. Det har vært forelesninger med engasjerte forelesere, studenter som kommer fra mange forskjellige bransjer og nettverket er betydelig utvidet. Det har vært mellom 15 og 30 studenter i de forskjellige fagene. Dette har gitt veldig gode diskusjoner og erfaringsutvekslinger hvor dette er blitt koplet opp og drøftet mot relevant forskning. Det har virket som både forelesere og studenter har hatt en oppfatning av at dette har vært en meget god læreprosess.

Jeg vil takke lærere, faste forelesere og gjesteforelesere i tillegg til medarbeiderne ved EVU UIS som i de 2,5 årene jeg har brukt, har bidratt med nyttige forelesninger, konstruktive veiledning, praktiske råd og god service.

Medstudenter vil jeg også takke for godt samarbeidet i studiegrupper og eksamensgrupper, det har vært lærerikt og inspirerende å få jobbe med dere. Og ikke minst må jeg takke informantene fra pilotintervjuet til alle informantene i de 4 organisasjonene som stilte sin tid til rådighet og gav meg innblikk i deres arbeidsplass. Uten dere hadde det ikke blitt noen forskning.

En stor takk vil jeg også rette til min veileder Rune Todnem By som også var foreleser i faget Endringsledelse. Han har fulgt meg fra starten av skrivearbeidet og helt frem til oppgaven leveres. Rune har bidratt til å løfte meg og oppgaven mange hakk med sin faglige veiledning. Det har vært inspirerende og lærerik periode.

Til slutt vil jeg også takke min datter Kristin Holm Torgersen som har hjulpet med det akademiske og tekniske med oppgaven. Det har blitt korte frister og mye stoff som hun har gjennomgått.

En ting jeg fikk tilbakemelding om at jeg ikke burde gjøre når jeg jobbet med masteroppgaven var å skifte jobb, så det gjorde jeg. Så takk til styreleder og eiere i Sterling White Halibut as som gav meg anledning til å fortsette.

Stavanger 28.05.2019

Magne Torgersen

## Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING .....	7
1.1	Problemstilling og definisjoner.....	8
1.2	Bakgrunn for valg av emne.....	9
1.3	Oppgavens oppbygging .....	10
1.4	Avgrensing av oppgaven.....	10
1.5	Oppsummering.....	11
2.0	TEORI .....	12
2.1	Organisasjonskultur.....	12
2.1.1	Funksjoner til organisasjonskulturen. ....	13
2.1.2	Subkulturer.....	17
2.2	Identifisering av kritiske kulturelle suksessfaktorer .....	18
2.2.1	Demokrati og deltakelse.....	19
2.2.2	Den norske medvirkningstradisjonen.....	20
2.2.3	Deltakelse i endringsprosesser.....	21
2.3	Endringsledelse.....	22
2.3.1	Faser i endringsprosesser .....	23
2.3.2	Grad av endring .....	24
2.3.3	Kommunikasjon: visjon, retning og mening .....	25
2.3.4	Lederatferd under endringer.....	25
2.3.5	Ledererfaringer i forhold til organisasjonskulturen .....	27
2.4	Suksess i endringsprosesser .....	28
2.5	Oppsummering.....	29
3.0	METODE.....	30
3.1	Metodisk tilnærming .....	32
3.2	Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forbindelse med kvalitative intervju .....	33
3.2.1	Tematiseringsfasen.....	33
3.2.2	Planleggingsfasen .....	34
3.2.3	Kriterier for valg av informanter .....	34
3.2.4	Gjennomføring av intervjuene .....	35
3.2.5	Transkribering.....	36
3.2.6	Intervjuanalyser.....	36
3.2.7	Verifisering .....	37
3.3	Oppsummering og metoderefleksjon .....	39
4.0	RESULTATER OG DISKUSJON .....	41
4.1	Innledning.....	41

4.2 Beskrivelse av organisasjonskulturen/bedriftskulturen i din organisasjon.....	41
4.2.1 Avklaring av begreper ut fra informantens opplevelse.....	42
4.2.2 Beskrivelse av bedriftens kultur for endring .....	43
4.3 Hvordan opplever ledere selv endringsprosessen i sin organisasjonskultur .....	46
4.3.1 Hva tenker ledere om endringsledelse og endringsprosesser? .....	46
4.3.2 Endringshistorien.....	49
4.3.3 Utfordringer i endringsarbeidet i dagens organisasjonskultur .....	54
4.3.4 Positive faktorer i endringsarbeidet.....	55
4.3.5 Støttens betydning i de forskjellige organisasjonskulturene .....	56
4.3.6 Foreløpig oppsummering .....	56
4.4 Viktige suksessfaktorer når det gjelder kultur- og identifisering av hvilke kulturelle elementer som vil/ikke vil støtte en forandring?.....	57
4.4.1 Tillitsvalgte og verneombud .....	57
4.4.2 Direkte medarbeiderdeltagelse.....	58
4.4.3 Positive faktorer ved deltakelse i endringsprosesser.....	60
4.4.4 Utfordringer ved deltakelse i endringsprosesser .....	61
4.4.5 Mellomledernes rolle .....	62
4.4.6 Foreløpig oppsummering .....	63
4.5. Hvordan utvikler man organisasjonskulturen til å bli endringsfokusert? .....	64
4.5.1 Kontinuerlig læring og utvikling .....	64
4.5.2 Forståelse for endringsprosessen .....	65
4.5.3 Kontinuerlig endring.....	65
4.6 Oppsummering.....	66
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER .....	67
5.1 Identifisering av viktige suksessfaktorer når det gjelder ledelse og kultur.....	67
5.2 Kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring .....	68
5.3 Hvordan oppnå suksessfull endringsprosess i en organisasjonskultur som er fastlåst.....	69
5.3.1 Anbefaling for organisasjoner: Kommunikasjon .....	69
5.3.2 Anbefaling for organisasjoner: Medarbeiderdeltagelse .....	70
5.3.3 Anbefaling for organisasjoner: Utdannelse og læring.....	71
5.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	71
5.5 Behov for videre forskning .....	72
5.5.1 Anbefaling: Kartlegging av organisasjonskultur .....	72
5.5.2 Anbefaling: Representativt utvalg.....	73
5.5.3 Anbefaling: Kvantitativt intervju .....	73
5.6. Oppsummering.....	73

6.0 REFERANSELISTE.....	75
-------------------------	----

Vedlegg 1: Forespørsel til ledere

Vedlegg 2: Intervjuguide

## 1.0 INNLEDNING

*“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change” (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016, s.1).*

Organisasjon og organisering er hvordan vi får ting gjort, og det er ikke et menneskelig fenomen, se på hvordan bier, løver og elefanter organiserer seg for å få oppgaven de er satt til utført (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016). Men som mennesker i en bedrift eller annen organisasjon må vi kontinuerlig forbedre oss for å få oppgaven vår utført. Endringer er blitt en del av det daglige arbeidslivet og stadig vanligere i alle organisasjoner. Ifølge Richards (2019) er årsaken at enhver virksomhet som driver i dagens raske miljøendringer og som ser etter sakte endring i tempoet, vil trolig bli svært skuffet. Faktisk bør bedrifter omfavne endring. Endring er viktig for enhver organisasjon fordi, uten endring, vil bedrifter trolig miste sitt konkurransefortrinn og ikke oppfylle behovene til en voksende base av lojale kunder.

Uten forandring vil forretningsledere fortsatt diktere korrespondanse til sekretærer, redigere ordene sine og sende dem tilbake til tegnebrettet, og kaste bort tid for alle involverte. Endring kommer av ny teknologi, og mens det først kan være forstyrrende, har endringen til slutt økt produktivitet og service. Bakgrunn for endring kan enkelt oppsummeres i økt digitalisering, grønt skifte og en stadig hardere internasjonal konkurranse som øker behovet for forbedringer. Forhold internt i bedriftene kan selvfølgelig være en av årsakene, men en enda viktigere årsak er forandringer i omgivelsene. Disse er gjerne forårsaket av den teknologiske utviklingen og disruptiv innovasjon. Endringsledelse er en av de viktigste og mest utfordrende ledelsesoppgaver hevder en av de mest kjente forfatterne på dette temaet Yukl (2010). Balansen mellom det å gjennomføre endringen og samtidig ta hensyn til de medarbeiderne som blir involvert er hovedutfordringen, og det er her forskjellige organisasjonskulturer gjør at resultatene blir ulike. Endringer møtes ofte med motstand og av den grunn mislykkes de. Graden av motstand vil variere fra organisasjon til organisasjon. Endringsstrategien og målene som er satt kan det være lagt meget arbeid ned i, og den ser veldig bra ut før implementeringen starter, men deretter svikter det i implementeringsfasen. Det oppstår samarbeidsproblemer, konflikter, stress situasjoner og menneskelige slitasje både på ledere og medarbeidere. Men endringer kan også bety at medarbeidere og ledere



utvikler seg, blir tilført ny kompetanse, de kvitter seg med uhensiktsmessige strukturer og meningsløse oppgaver, gammel teknologi, og ser mulighetene fremover (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016).

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er å avdekke muligheter for suksess på et tidlig stadium ut fra den organisasjonskultur som eksisterer i tillegg til å se på forskjellige fremgangsmåter i forskjellige organisasjonskulturer

## 1.1 Problemstilling og definisjoner

Ut fra denne innledningen blir problemstillingen:

### ***En studie av organisasjonskultur som kritisk suksessfaktor ved endringsprosesser.***

Ut fra denne problemstillingen defineres her de viktigste begrepene. Organisasjonsendring er ifølge Cawsey, Deszca & Ingols, (2016) en planlagt aktivitet utformet for å øke en organisasjons effektivitet. Dette er grunnlaget, men når det gjelder selve endringsprosessen er Moran og Brightman (2001) sin definisjon valgt, som sier at det er en prosess som går ut på å fornye en organisasjons retning, struktur og evner for å betjene de stadig skiftende behovene til eksterne og interne kunder. Når det gjelder organisasjonskultur er Scheins (2010) definisjon lagt til grunn. Han beskriver organisasjonskultur som et mønster av felles grunnleggende forutsetninger som ble lært av en gruppe da den løste sine oppgaver, med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert bra nok til å bli ansett som gyldig, og derfor blir lært til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle i forhold til oppgavene.

Denne og andre definisjoner vil bli drøftet mer inngående i kap. 2.1.

Til slutt vil suksess for en endringsprosess bli definert som måloppnåelse ved at en når de mål som er satt for prosessen. Endringsprosesser må ledes for å nå målet, (Hennestad, B. 2009)

Naturlig del av studiet vil dermed bli, (forskningsspørsmålet):

**Identifisere viktige suksessfaktorer når det gjelder organisasjonskulturens innvirkning på endringsprosesser - og samtidig finne hvilke kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring.**

I tillegg kommer: Hvordan klarer en å oppnå suksessfull endringsprosess i en organisasjonskultur som er fastlåst.

Etter at datamaterialet er samlet inn og analysert er målet at disse forskningsspørsmålene blir besvart.

## 1.2 Bakgrunn for valg av emne

Det er en kjensgjerning at mange endringsprosesser er mislykket. Det har kommet frem utsagn om at 70 % av endringsprosesser er mislykket, dette er ikke vitenskapelig dokumentert ifølge Hughes (2011). Det er bare blitt stående som en sannhet. Men uansett tall er det mange endringsprosesser som mislykkes. Ut fra erfaring, og det store antall teoretiske løsningsmodeller som eksisterer, finnes det ikke en ensartet teori som kan brukes for å gjennomføre prosessen. Det må sannsynligvis løses ulikt i de forskjellige bedriftene på grunn av kulturforskjeller, ulik grad av kompetanse fra bedrift til bedrift og ulike erfaringer med endringer. I tillegg kommer omfanget av endringene som er avgjørende for hvilke fremgangsmåte/tilnærming en bør velge.

Dent og Goldberg (1999) bemerker at begrepet "motstand mot forandring" oppsto fra Lewins arbeid da han introduserte begrepet som et systemkonsept som en kraft som påvirker ledere og medarbeidere. Lewins syn på motstand mot forandring, som er basert på hans konsept av feltteori og gestaltpsykologi, understreker at kontekst er avgjørende i å forme individuelle handlinger (Burnes & Cooke, 2012).

Lewins (1947) felt teori fastholder at individuell og gruppeadferd er formet av et komplekst felt av krefter som frembringer en "kvasi-stasjonær likevekt", atferdsendring oppstår hvis kreftene i et felt endres. Som Burnes (2014, s.100) fastholder, var Lewins syn som følger:

«Måten å forandre kreftene i feltet for å oppnå et ønsket resultat, er ikke å forsøke å pålegge endring, men å oppmuntre til deltakende beslutninger.»

Burnes tro på ledelse som dissensuelt og konfliktforenende mennesker er spennende. Faktisk er det forfriskende å se motstand mot organisasjonsendring engasjert med kreativitet og positivitet - selv som en mulig ressurs.

Så er da spørsmålet om hvor mye organisasjonskulturen er årsak til motstand uansett om motstand nødvendigvis ikke er negativt (By, Armenakis & Burnes, 2015).

Organisasjonsvitenskapelige forskere har undersøkt formasjon, vedlikehold og transformasjon av organisatoriske kulturer. Scheins (2004) forskning har gitt organisasjonsforskere et rammeverk for å identifisere elementene som kan brukes til å klassifisere en organisasjons kultur, nemlig (a) gjenstander, (b) tro og verdier, og (c) underliggende forutsetninger. En kultur er initiert og dannet av en kulturell leder og kulturelle operatører. Lederen kan være en grunnlegger, konsernsjef eller leder i en avdeling eller gruppe innenfor en organisasjon. For å opprettholde kulturen, de underliggende forutsetninger, tro og verdier, så må det styrkes gjennom daglig praksis. Tro og verdier utvikler seg over tid i et dynamisk miljø som fungerer, og dermed er det endringsmulighet for en organisasjonskultur.

Det kan også dukke opp store interne forskjeller og interessekonflikter. Det kan blant annet komme av om medarbeiderne har et growth mindset eller fixed mindset (Dweck, 2007). Da blir spørsmålet om hvilken fremgangsmåte som skal brukes overfor de forskjellige individene og den organisasjonskulturen som finnes der? Sagt på en annen måte: Spørsmålet blir hvilken organisasjonskultur må vi tilstrebe for å oppnå suksess med endringer, og hvilken organisasjonskultur gjør det til en meget stor utfordring å oppnå suksess.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Det første kapittelet i masteroppgaven tar for seg oppgavens problemstilling og de definerte forskningsspørsmål. Det er også beskrevet hvilke begrensninger som er valgt for prosjektet. Det andre kapittelet er viet teorien som er brukt i oppgaven. Aktuelle teoretiske perspektiver og tidligere forskning vil her bli gjennomgått. Kapittel 3 vil omhandle metoder som er brukt og hvordan data er samlet inn og bearbeidet. Videre vil en i kapittel 4 presentere funnene og samtidig diskutere dette i lys av de spørsmålene som studiet stiller og den relevante teorien som finnes. Til slutt vil en i kapittel fem konkludere; de viktigste forskningsmessige funnene vil bli oppsummert og den beskrevne hovedproblemstillingen vil bli besvart.

### 1.4 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven skal belyse hvilken rolle organisasjonskulturen har som kritisk suksessfaktor ved implementering av endringer og hvordan endringsprosessen bør gjennomføres i organisasjonskulturer med liten endringsvilje. Det vil bli foretatt en kvalitativ intervjustudie.

Det vil si at en ikke vil gå så bredt ut, men foreta dybdeintervju. For å få den fulle forståelse for hvordan dagens organisasjonskultur er utformet er det nødvendig å gå i dybden med sentrale personer fra både ledelse og medarbeider på den/de bedrifter det gjelder.

I det videre arbeidet vil det skilles mellom kontinuerlig endring og planlagt endring, dette defineres på følgende måte:

- a) Planlagt endring: Lewin mente at endringer i grupper og organisasjoner gikk gjennom fasene: unfreeze (tine) → move («flytte») → refreeze (fryse) (Lewin, 1947). Denne modellen utgjør opphavet til det meste av modeller og litteratur om *planlagt* eller diskontinuerlig endring (Hendry, 1996, Burnes, 2004). At sentrale forskere argumenterer for at hele endringsteorien kan reduseres til denne trefasemodellen, viser modellens bærekraft (Hendry, 1996).
- b) Kontinuerlig endring: En annen klasse forskningslitteratur posisjonerer seg dels i motsetning til «planlagt endring». Endring i organisasjoner foregår kontinuerlig heller enn diskontinuerlig. Tenkningen avviker fra den konvensjonelle grunnantagelsen at organisasjon er stabilitet, og mener at organisasjon *er* endring. Organisasjon er *kontinuerlig* tilblivelse (Tsoukas & Chia, 2002).

Oppgaven vil ikke ta for seg årsak til endring, om det er eksterne eller interne faktorer som er årsaken, den vil kun omhandle suksessfaktorene i organisasjonskulturen som er viktige for å klare å gjennomføre vellykkede endringsprosesser i henhold til målene.

## 1.5 Oppsummering

I innledning har vi sett på bakgrunnen til at organisasjonskulturen påvirker eller stopper endringsprosesser. I tillegg er flere spørsmål som i den forbindelse ønskes besvart, definert og gjennomgått. Det er også gjort rede for hvordan oppgaven er bygget opp, og at hovedbesvarelsen av oppgaven vil bli besvart i kapittelet som omhandler konklusjon. Til slutt er det beskrevet litt om avgrensning av oppgaven

## 2.0 TEORI

Denne delen omhandler teori med utgangspunkt i organisasjonskultur som kritisk suksessfaktor ved endringsprosesser. Teoridelen består av 3 deler i tillegg til en oppsummering. Vi starter med organisasjonskulturen som får hovedfokus. Deretter endringsledelse, før teoridelen avsluttes med tanker omkring hva suksess i endringsprosesser er.

### 2.1 Organisasjonskultur

I denne delen har organisasjonskultur hovedfokus, i tillegg kommer vurderinger når det gjelder medarbeiderdeltagelse og den Norske modellen med medvirkningstradisjon.

Det er ikke lett å finne én definisjon som beskriver hva organisasjonskultur er. Av alle de definisjonene på organisasjonskultur som finnes, ser det ut som de fleste har det samme hovedinnholdet.

Organisasjonskultur handler om

«*Hvordan vi gjør det hos oss*» (Deal & Kennedy, 1982, s.4),

og mer utdypende sier Bang (2013, s.327) at organisasjonskultur er:

«Et sett av kognisjoner (*oppfatning og tenkning, oppmerksomhet, persepsjon og hukommelse, problemløsning, avgjørelser, "decision making", resonnering, språk og kommunikasjon*), som utvikles gjennom samspill mellom organisasjonsmedlemmene, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på»

Ifølge Mathisen (2017) kjennetegnes kultur som "den levende historien". Kulturen er våre tidligere erfaringer, og disse tidligere erfaringene er med på å forme handlingene vi gjør i nåtid og de opplevelsene vi nå har. Det vil si at medarbeidere merker at akkurat en væremåte er til hjelp og gjør det lettere å løse jobben og dens utfordringer på. Medlemmer av organisasjonen vil deretter fremheve og idealisere den. Edgar Schein (1987) beskriver kultur som artefakter som påvirker medarbeiderens holdning og trosretning. Artefakter defineres som historier, ritualer og symboler. Dette er viktige da de bidrar til å definere og gi liv til kulturen.

Hvis endringsledere bruker disse artefakter, kan de styrke den gamle kulturen de ønsker å forandre. Kulturdannelse kan også beskrives ved at en lærer av suksess, utvikler mekanismer som forsterker lært kurs, glemmer det rasjonale bak etablert praksis og fortsetter som før, til tross for endringer i organisasjonens kontekst og omgivelser.

Organisasjonskulturens innhold påvirker endringsprosesser og omstillinger. Kets de Vries & Miller (1984) og Bion (1961) skriver om normer og verdier som er forankret i virkeligheten eller som har fremkommet på bakgrunn av en urealistisk fremstilling av virkeligheten. Det oppstår ulike kulturer ut fra ulike lederstiler, i slike tilfeller stammer ikke virkelighetsoppfatningen fra virkeligheten, men ut fra kulturens tolkning av virkeligheten. Det er derfor viktig når en skal se på hvordan kulturen påvirker endringsprosesser om de grunnleggende antakelsene, normene og verdiene er forankret i virkeligheten eller i en skapt «fantasi virkelighet» (Bang, 2011).

#### 2.1.1 Funksjoner til organisasjonskulturen

Organisasjonskultur består av et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010). Verdiene og antakelsene ivaretar funksjoner knyttet til ekstern og intern tilpasning. Dette er i tråd med Schein (1987) som mener at organisasjonskultur vokser naturlig frem for å mestre problemer med:

- Ekstern tilpasning
- Intern tilpasning

Ekstern tilpasning sier hvordan organisasjonskulturen skaper en felles forståelse for de utfordringer som måtte komme. En organisasjon overlever kun hvis den klarer å tilpasse seg de endringer som skjer i omgivelsene hele tiden. For organisasjonskulturen er det nødvendig å utvikle en felles forståelse for de grunnleggende endringene som skal til for å overleve. Dette bør gi en felles forståelse for organisasjonens mål og de sterke og svake sider organisasjonen har, og det bør til slutt gi en enighet om kriterier som skal ligge til grunn for evaluering.

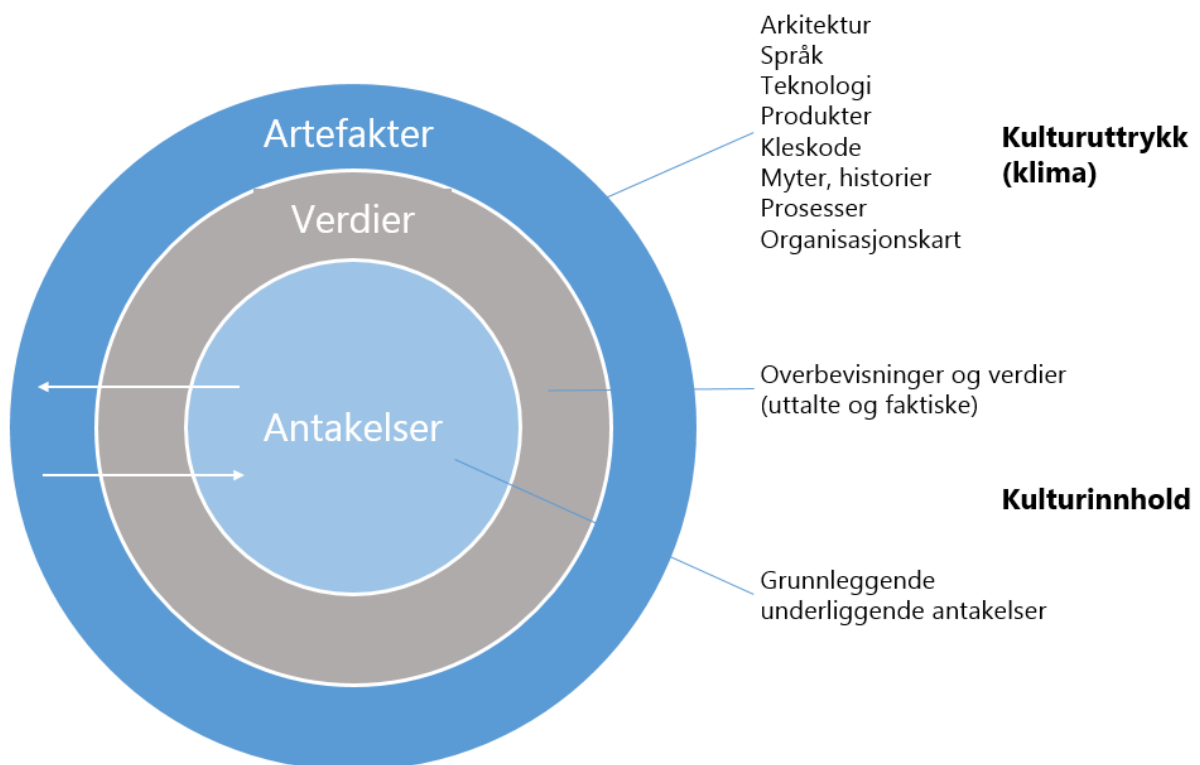
Intern tilpasning i en organisasjonskultur effektiviserer den interne samhandlingen og mønsteret for samhandling mellom medarbeidere. Som eksempler kan nevnes felles språk

og begrepsapparat, vennskap, ideologi, belønning og straff. Felles organisasjonskultur gir et samhandlingsmønster som skaper et felleskap hvor man jobber effektivt sammen.

Organisasjonskulturen påvirker handlingsmønster og atferden til de som arbeider i organisasjonen. Som leder er det viktig å opparbeide en forståelse hvordan denne kulturen blir til, opprettholdes og påvirker handlingsmønsteret. I forbindelse med kartlegging og arbeidet med å finne kjennetegn ved en endringsorientert organisasjonskultur har det vært nødvendig å finne gode beskrivelser av organisasjonskultur og hvordan den er bygget opp. Scheins 3 nivå inndeling av organisasjonskulturen har i den forbindelse vært et meget nyttig verktøy da det gir en meget god beskrivelse av organisasjonskulturens oppbygging.

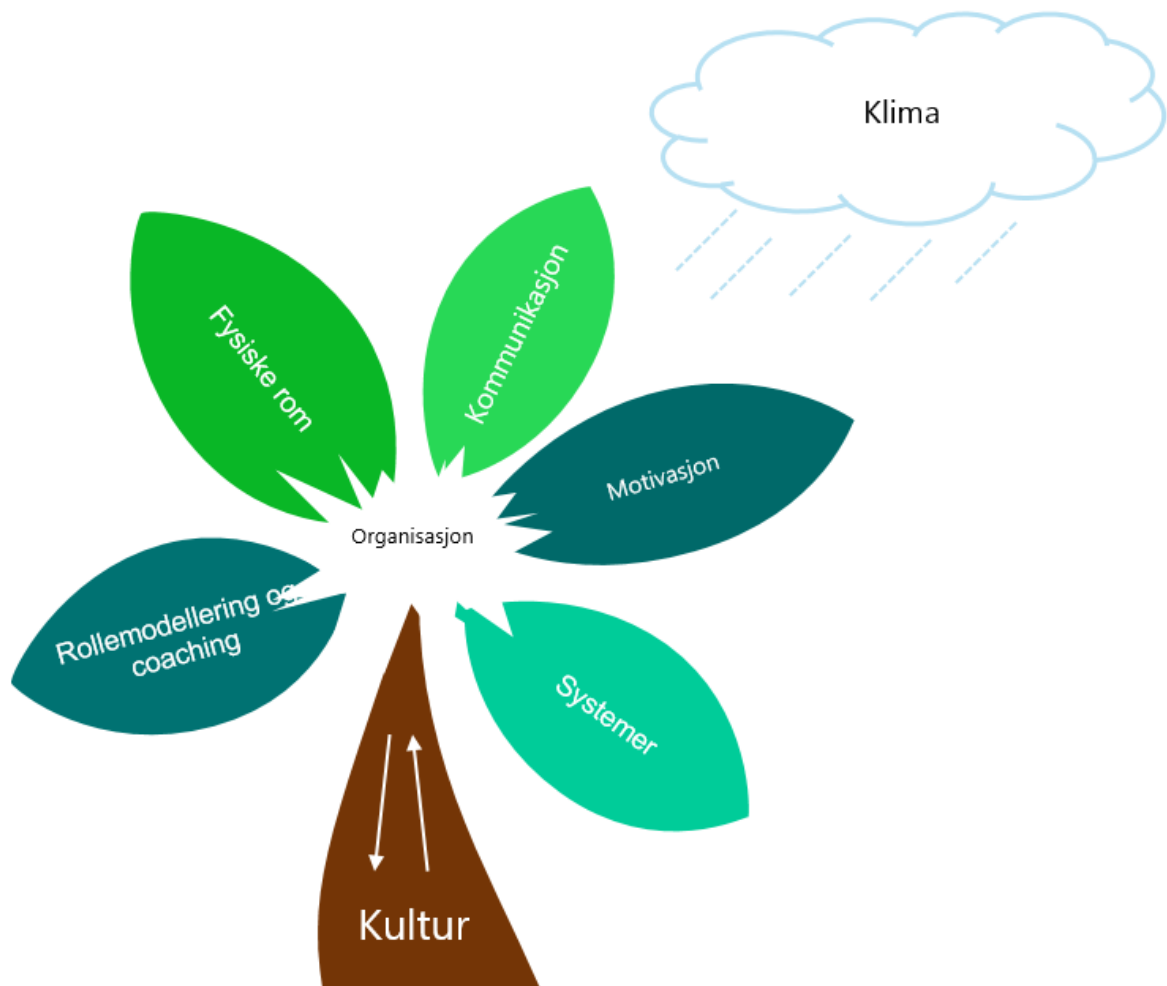
Ifølge Edgar Schein (1987) består en organisasjonskultur av tre nivåer:

- Kulturuttrykk/artefakter
- Verdier og normer
- Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning



Figur 1: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

Det ytterste nivået, *artefakter/kulturuttrykk*, er det nivået som kan ses og høres. Det er det bevisste nivået av en organisasjonskultur. Artefakter kan allikevel være vanskelig å forstå og tyde. Artefakter kan være lokalenes utforming som åpent kontorlandskap eller cellekontorer, interne historier, måten å kle seg på, seremonier og spesielle ritualer. Det er ikke mulig å tolke en organisasjonskultur basert på kulturuttrykk, men de sier allikevel en del ved assosiasjoner og persepsjon som settes i gang ved tolkning av kulturen.



Figur 2: Kultur og klima, basert på Tidd og Besant (2013) og Schein (2004)

Kulturuttrykk sees gjerne på som klimaet i organisasjonen da det er synlig og viser uttrykket av en organisasjonskultur og hvordan arbeidsmiljøet i organisasjonen bygger den mer grunnleggende kulturen gjennom atferd, holdninger og følelser som preger organisasjonen (Tidd & Besant, 2013). Hvis det for eksempel er verdier i organisasjonskulturen som anerkjenner kreativitet er det viktig at klimaet også tilrettelegger for å nettopp jobbe



kreativt og at nye ideer blir løftet frem på en positiv måte (Kaufman, 2014). Medarbeidere oppfører seg ofte i tråd med forventninger som omgivelsene har. Opplevelsen av arbeidsmiljøet kalles klima når det er enighet blant medarbeiderne om denne opplevelsen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Følgende må være tilstede for å skape et godt organisasjonsklima ifølge Tidd og Besant (2013):

- Tillit og åpenhet
- Involvering og utfordring
- Støtte fra medarbeidere og ledere
- Frihet

Det andre nivået i organisasjonskultur er verdier og normer. Det uttrykker kultur som består av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe. Det snakkes ofte om verdier når en organisasjonskultur skal beskrives da de:

- Er som standarder på hvordan gruppe-medlemmer skal opptre i ulike situasjoner
- Er et grunnlag for konfliktløsning og beslutninger
- Er motiverende ved at verdiene beskriver en ønsket tilstand og danner grunnlag for belønning

Verdier kan si mye om atferden som vil være synlig i artefaktene. Likevel er det ikke sikkert at de verdiene man tror er tilstede og som en mener finnes i organisasjonskulturen, ikke er tilstede. Det kan her skilles mellom:

- Uttrykte verdier
- Bruksverdier

Argyris og Schön (1978) mener det ofte viser seg å være store forskjeller mellom bruksverdier og uttrykte verdier. Uttrykte verdier er det som er beskrevet i offentlige dokumenter og beskriver de verdiene ledelsen mener bør være i organisasjonen. Bruksverdier kommer til uttrykk ved medarbeidere i organisasjonen, deres handlinger og er den virkelige organisasjonskulturen.

Det siste og innerste nivået som kalles antakelser består av grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning. Dette er det ubevisste nivået og den delen av

organisasjonskulturen som blir tatt for gitt. I følge Schein (1987) oppstår dette nivået på bakgrunn av tidligere erfaringer og de tilpasninger organisasjonen gjør til interne og eksterne forhold, og det danner prosessen for hvordan oppgavene skal løses. Den prosessen har skapt en felles oppfatning om hva som fungerer best ut fra det miljøet en opererer i.

### 2.1.2 Subkulturer

Organisasjonskultur er beskrevet som helhetlig og noe som omfatter hele organisasjonen. Men det kan finnes et kulturelt mangfold innad i organisasjonen og derfor kan det være konflikt mellom ulike meninger, verdier og situasjonsoppfatninger om hva som er den rette måten å gjøre, mene og tenke på. Er det et teoretisk perspektiv som setter søkelys på likhet, vil en automatisk kun se etter likheter og overse ulikheter. For å få et mer reelt syn på kultur i organisasjoner må ulike perspektiver kombineres slik at en kan fange opp sammenfallende meningsmønstre innen og mellom sosiale grupper, samt se motstridende meningsmønstre som skaper splittelse og konflikt i organisasjoner. Joanne Martin (1992) har fremlagt tre ulike perspektiver på kultur i organisasjoner; integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Kort fortalt er integrasjonsperspektivet at det legges vekt på manifestasjoner av kultur som viser kollektiv enighet mellom meninger i organisasjonen som virker samlende for alle medlemmer i organisasjonen. Scheins inndeling av nivåer i organisasjonskulturen er en måte å se organisasjonskultur ut ifra et helhetlig perspektiv. I dette perspektivet spiller lederne en stor rolle, da de skal både sette et eksempel, men også være motivatorer for å opprettholde organisasjonens homogene konsensus. Her blir endring sett på som en kulturell transformasjon, der man for eksempel bytter ut hele grupper med nye, i stedet for enkeltvis. I en slik helhetlig kultur betraktes det som enklere å styre mot et mål enn for eksempel i en kultur bestående av mange, ulike subkulturer. (Martin, 1992).

Subkultur kan beskrives som:

«En begrenset kulturell gruppe som lever sammen som et identifiserbart segment innenfor et større og mer komplekst samfunn» (Sander, 2016, s.1).

I differensieringsperspektivet legges det vekt på kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. Dette fører til at organisasjonen består av subkulturer som eksisterer side ved side. Studier som er basert på differensieringsperspektivet forklarer at det ikke trenger å være konflikt mellom de ulike subkulturene. Subkulturene kan eksistere

uten å påvirke hverandre, dette gir et kulturmangfold innad i organisasjonen (Martin, 1992). I differensieringsperspektivet er ledernes rolle for kulturledelse av mindre betydning, da det i dette tilfelle vil være viktig å fremstå som en brobygger mellom de ulike subkulturene. Endringer vil være vanskeligere og mer komplekse i differensieringsperspektivet, da flere ulike kulturer også betyr flere ulike impulser og tankesett (Martin, 1992). Subkulturer i en organisasjon vil gjerne være knyttet til yrkesgrupper og utdanning, men kan også være tilstede på grunn av organisasjonens inndeling i ulike avdelinger og kontorer. Ulike aldersgrupper og kjønn kan også være faktorer som gjør at subkulturer oppstår (Schein, 2010).

## 2.2 Identifisering av kritiske kulturelle suksessfaktorer

Kritisk suksessfaktor ved kulturen i en bedriftsorganisasjon ser i stor grad til å munne ut i den kulturelle holdninger det er til endring. Når en organisasjon går igjennom endringer, kan det oppstå ulike reaksjoner fra medarbeiderne. Enkelte kan være positivt innstilt til forandringer, og andre kan være skeptiske og føle seg truet av endringene. Schein (2010) ser på fem grunner til at mennesker i organisasjoner motsetter seg endring. Den første er tap av makt og posisjon. Endringer i en organisasjon kan resultere i endringer i makt og status for den enkelte og for grupper eller avdelinger, dette kan igjen skape motstand mot ny læring. Den andre årsaken er frykt for manglende kompetanse fra den enkelte, medarbeidere må ofte tilegne seg ny kunnskap og nye måter å utføre arbeidet på. Dette kan være spesielt utfordrende for ansatte med lav selvtillit. Den tredje grunnen til å motsette seg endring er ifølge Schein (2010) frykt for å bli straffet forårsaket av manglende kompetanse, spesielt om læringen tar lang tid og produktiviteten kanskje er lav på grunnlag av dette. Den fjerde grunnen er frykt for tap av personlig identitet. Dersom de nye verdiene truer de personlige verdiene til medlemmene, kan det oppstå negative følelser som kan være en årsak for motstand mot endringer. Den femte og siste grunnen er frykt for å miste gruppemedlemskap. Antakelser i en gruppe identifiserer også hvem som er med i gruppen og ikke. Frykten baserer seg på at nye handlingsmåter vil kunne endre dette, og denne formen for frykt er ifølge Schein (2010) den vanskeligste å bekjempe da den krever at normene som eksisterer i gruppen, og måten hele gruppen tenker på, må endres. Yukl (2010) tar også for seg hva som spiller inn på motstand mot endring. I tillegg til Scheins (2010) argumenter, legges det her også til andre årsaker. Det som her fremstår som en

kritisk suksessfaktor er tillit til de som foreslår endringen. Mistillit kan forsterke effekten av andre kilder til motstand. Et annet moment som må ryddes av veien for å oppnå suksess er troen på at endring er nødvendig. Dersom den tidligere måten å arbeide på har blitt oppfattet som vellykket, kan endringene bli sett på som et unødvendig onde. Den tredje grunnen til motstand mot endringer er troen på at endringene ikke er mulig å gjennomføre. Radikale endringer kan virke vanskelige eller umulige, spesielt dersom tidligere endringsprogrammer har mislyktes. Økonomisk trussel er den fjerde årsaken til motstand, og innebærer motstand fra de som frykter at de vil tape inntekt, goder eller jobbsikkerhet. Videre betegnes den femte årsaken som motstand mot relative høye kostnader, og troen på at kostnadene kan overstige fordelene med endringen. Endringer kan skape behov for større innsats fra medlemmene i organisasjonen, og kjente rutiner vil endres, noe som kan skape motstand. Denne bekymringen kan være vanskelig å unngå, da det ofte er vanskelig å anslå de nøyaktige kostnadene. Den siste årsaken til motstand er motvilje mot innblanding, da deltakerne kan bli negative mot endring på grunn av at de ikke ønsker å bli kontrollert av andre. Det er nødvendig at deltakerne ser behovet for endring, og føler at de har en påvirkningskraft over endringsprosessen for å oppnå suksess (Yukl, 2010).

### 2.2.1 Demokrati og deltakelse

Bedriftsorganisasjoner og medarbeidere i arbeidslivet skaper forskjellige former for felleskap. I det følgende skal vi se mer på Dahls (1992) teori om økonomisk demokrati og teorien til Patermans (1970) om deltakerdemokrati, dette er gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2008).

Likhet og frihet er sentrale verdier i demokratisk tenkemåte. Befolkningen i demokratier skal ha like muligheter til utvikling og påvirkning, ha ytringsfrihet og fritt utøve egne interesser innenfor landets lover. Et klassisk dilemma i Dahls (1992) teori er at politisk likhet kan komme i konflikt med politisk frihet. I den demokratiske utviklingen i USA så man tidlig at situasjonen med politisk likhet der mange av innbyggerne er likeverdige og styrte selv ved hjelp av demokratiske prosesser, førte til at det ble skapt en situasjon der en majoritet kunne utslette en minoritets frihet. Dahl ser muligheten for en økonomisk politikk med selvstyrte foretak for å bedre kunne ta vare på balansen mellom frihet og likhet.

I Patemans (1970) teori betyr *deltakelse* det å være med å ta beslutninger. Det er viktig at opplevd deltakelse vil bidra til utviklingen av en demokratisk personlighet. Det vil igjen øke mulighetene for videre deltakelse senere, også på andre områder i samfunnet. Deltakelse generelt har også en integrerende funksjon ved at det øker opplevelsen av tilhørighet i samfunnet. Deltakelse vil si at en er med i beslutninger og beslutningsprosesser. Pateman (1970) skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse eller full deltakelse. *Pseudo deltakelse* referer til situasjoner der beslutninger allerede er fattet, men begrepet deltakelse brukes allikevel. Det kan være i situasjoner der overtalesesteknikker brukes for å få andre til godta en beslutning som allerede er foretatt i andre fora. Partiell eller *delvis deltakelse* skjer når ansatte kan påvirke en beslutning samtidig som ledelsen er de som egentlig fatter den endelige beslutningen. Det siste er *full deltakelse* som inntreffer når alle deltakerne har like mye makt til å bestemme beslutningen i et besluttende organ. Pateman skiller i tillegg på deltakelse på ulike styringsnivåer. Det lave styringsnivået gjelder beslutninger som tas om daglig drift, daglige aktiviteter og konkrete arbeidsoppgaver. Det høye styringsnivået gjelder nivået der strategiske beslutninger fattes. Et fullt bedriftsdemokrati vil være når medarbeidere har mulighet til full deltakelse på det høye styringsnivået (Pateman 1970). Kongsvik og Amundsen oppsummerer Dahl og Patemans teorier ved å si at de mener medarbeidere må ha styringsrett for at det skal finnes bedriftsdemokrati. Imidlertid vil bedriftsdemokratisering som begrep for alle forhold som er med på å modifisere eierens styringsrett til en bedre og mer jevn fordeling av makt (Kongsvik & Amundsen 2008).

Medvirkning fra medarbeidere kan begrunnes ut fra demokratiske ideer og at deltakelse i beslutninger kan ha ulike nivåer. Dette er grunnlag som er viktig for å kunne avdekke årsaker til at endringsprosesser blir eller ikke blir suksessfulle. Nedenfor skal vi se på den norske medvirkningstradisjonen og hvordan den har utviklet seg til å bli en del av en generell organisasjonskultur.

### 2.2.2 Den norske medvirkningstradisjonen

Medvirkning fra medarbeidere har vært et viktig prinsipp i den norske arbeidslivsmodellen i flere tiår, (Kongsvik & Amundsen 2008). Den er også sterkere i Norge enn mange andre vestlige land. Det er naturlig å knytte den til sosialdemokratiske tradisjoner. Etter 1945 har politikken sterkt påvirket av arbeiderbevegelsen som var sterkt knyttet til fagbevegelsen. I den forbindelse vokste medvirkningsprinsippet frem, og det har deretter blitt en del av det

norske arbeidslivet. Dette prinsippet inngår også som en del av hovedavtalen mellom LO og NHO.

Det som vektlegges i denne modellen er bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd. I forskningsprogrammet til Einar Thorsrud ble det gjort felteksperimenter i industribedrifter hvor det ble gitt bedre betingelser for medvirkning i det daglige arbeidet. Demokratisering ble innført ved delvis selvstyrte arbeidsgrupper. Til slutt handler medvirkning om:

«Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget» (Thorsrud & Emery, 1970, s.66).

Dette tankesettet har påvirket tenkingen om arbeidslivet i Norge. Årsaken til at bedrifter ønsker medarbeiderdeltagelse har endret seg i de senere år. På -60 og -70 tallet var man opptatt av medarbeiderdeltagelse av idealistiske grunner. Det var for å styrke demokratiet i bedrifter og samfunnet generelt.

«I det senere har deltakelse blitt sett på som viktig for å styrke konkurranseevnen», (Grønhaug & Hansen, 2001, s.20).

Den norske medvirkningstradisjonen danner grunnlaget som er nødvendig når en nå skal se nærmere på deltakelse i endringsprosesser i organisasjoner.

### 2.2.3 Deltakelse i endringsprosesser

I en review-artikkel viser Pasmore og Fagans (1992) til en debatt om medvirkning i endringsprosesser der argumentene har vært for og imot. Forskere stiller spørsmålsteget med medvirkning som prinsipp. Det har vært studier som viser at et flertall av medarbeidere har valgt vekk medvirkning når de har hatt mulighet for det. Andre undersøkelser viser at når det gjelder produktivitet så har ikke medvirkning hatt noen innvirkning. Mens i annen forskning har resultatet blitt at medvirkning faktisk har en positiv innvirkning på både produktivitet, kvalitet og jobbtilfredshet.

For individet og samfunnet har medvirkning en positiv effekt i følge Pasmore og Fagans, (1992). De mener allikevel at det er krevende og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av kompetanse og modenhet. Årsaken til at noen ikke lykkes med medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller bedriften ikke er moden eller mottakelig for dette. På bedriftsorganisasjonsnivå kan årsaken være strukturelle, relasjonelle eller sosiale. På

individnivå kreves det kompetanse, erfaring og trening når det gjelder avanserte former for medvirkning. De skiller mellom følgende 5 nivå for medvirkning:

- Delta passivt (conforming)
- Bidra i forbedring av det eksisterende (contributing)
- Forsøk på å forandre noe i eksisterende system (challenging)
- Samarbeide med andre som ønsker å endre systemet (collaborating)
- Skape et nytt system (creating)

Skal medvirkning bli vellykket må det være samsvar mellom formen på medvirkningen, organisasjonens beredskap og de ansattes modenhet for deltakelse og kompetanse (Pasmore & Fagans, 1992).

Det er også en del utfordringer med medvirkning siden det er krevende både for individ og organisasjon (Kvadsheim, 2001). Det er som oftest ledelsen som tar initiativ til endringstiltak, og medarbeiderne blir ofte en høringsinstans for slike tiltak. Medarbeiderne opplever da at de kommer for sent inn i prosessen med sine innspill. I tillegg kan de to partene ha ulike perspektiver. Medarbeiderne vil gjerne følge formelle prosedyrer, mens ledelsen har behov for fleksibilitet og resultater. Medarbeidere gir mindre oppmerksomhet til ytre faktorer som markeds- og konkurransesituasjonen, de vil først og fremst ha søkelys på interne behov (Kvadsheim, 2001).

Positiv medvirkning vil være knyttet til hvordan den er organisert. *Direkte* medvirkning vil være medarbeidernes medvirkning som individuelle representanter. *Indirekte* medvirkning betyr at det velges representanter som kan representere flere interesser og oppfatninger. At tillitsvalgte involveres er en forutsetning for god medvirkning i prosessen. Medarbeiderens opplevelse av egne muligheter for direkte deltakelse er like viktig, det samme gjelder at de blir lyttet til. Det må også til for at prosessen skal få oppslutning og legitimitet (Kvadsheim, 2001).

### 2.3 Endringsledelse

Her vil ulike sider ved endringsledelse og endringsprosesser bli presentert. For å ha en felles forståelse for endringsledelse vil en se nærmere på premisene for organisasjonsendringer. Det vil også presenteres et kontekstuell-prosessuell perspektiv på endring.

Endringer kan ses på som en overgang, det gjelder uansett hva endringen gjelder, hva som har forårsaket endringen og hvordan endringen gjennomføres.

### 2.3.1 Faser i endringsprosesser

Mye forskning beskriver endringens faser. Beskrivelsen av fasene er ofte forskjellige fordi om enkelte likhetstrekk finnes. Mye brukt er som tidligere nevnt Lewins (1951) «force-field model». Her beskrives endringene som tine-endre-fryse prosessen. Først kommer tine fasen som vil være en oppløsningsfase hvor medarbeidere innser at det er behov for endring. Så kommer den fasen som er å flytte fra nåværende struktur til ny struktur. Det vil være selve endringsfasen, det vil si at dagens måte å gjennomføre en oppgave vil forflyttes til en ny måte å gjøre det på. Til slutt følger fryse fasen som kan beskrives som en reetableringsfase der endringen etableres og blir innarbeidet. Det finnes flere ulike inndelinger fra de forskjellige forskerne/teoretikerne på område. De fleste tar utgangspunkt i at alle må ha en forståelse for at endring er nødvendig for at endring skal lykkes. Deretter må en gjøre tiltak for å komme på et nytt nivå, slik at alle arbeider i tråd med de nye retningslinjene. Det viser seg allikevel i de fleste endringsprosesser at det ikke forløper så rasjonelt og instrumentelt. Kanter (1983) forstår faser som problemdefinisjon, koalisjonsbygging og mobilisering. Prosessen ses på som interaksjoner som har form som bølger. Endringsfasene i denne modellen er vevd inn i hverandre, de henger i sammen og overlapper hverandre. Kotters 8 stegs prosess gir en mer detaljert fremgangsmåte (Kotter, 1996). Denne beskrives på følgende måte:

1. Etablere følelse av nødvendighet
2. Danne et endringsteam med makt og myndighet
3. Skape en visjon for endring
4. Formidle visjonen
5. Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen
6. Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater
7. Å konsolidere endringene slik at de utløser flere forandringer
8. Institusjonalisere de nye holdningene

Dette er en mer omfattende og detaljert beskrivelse av endringsprosessen, og viser mer nøyaktig hvilke trinn som må gjennomføres for å få til en vellykket endring, enn Lewins 3 trinn.



Det er ulikt syn på hva som er gunstig gjennomføringstid på ulike endringsprosesser og i hvilken rekkefølge de skal gjøres (Yukl, 2010). Et utgangspunkt er at introduksjon og prosess bør starte snarest mulig, slik at ikke motstand kan bygge seg opp. En annen tilnærming er en gradvis og trinnvis introduksjon til ulike deler av organisasjonen og til ulike tider. En studie som har sett nærmere på dette er Amis (2004) som studerte 36 nasjonale idrettsorganisasjoner over 12 år. De undersøkelsene bekreftet at større endringer er mer vellykket om de pågikk over lengre tid, og at man startet med synlige og viktige elementer som signaliserte seriøsitet og langsiktighet. Kontroversielle endringer skjedde på en ikke-lineær måte. De ble justert, reversert og forsinket på bakgrunn av motstand og bekymringer til motstandere, eller utsatt til et tidspunkt som motstanderne kunne være mottakelige for dem. En slik prosess gav endringsagentene tillit i prosessen når det gjaldt å løse vanskelige spørsmål. Utfordringen med å gjennomføre endringsprosesser i organisasjonen er å prøve det ut i en del av organisasjonen først. Det er allikevel ikke sikkert at det kan gjøres på samme måte i andre deler av organisasjonen da organisasjonskulturen (som vi kommer tilbake til senere) kan være forskjellig. Uansett spiller mellomledere en viktig rolle. Dersom disse får være med å påvirke hvordan strategien skal innføres i deres avdeling er sjansen for å lykkes større (Yukl, 2010).

### 2.3.2 Grad av endring

Det finnes flere tilnæringsmåter til endring. Graden av endring er også avgjørende for hvordan endringsprosessen forløper. Vi vil her skille mellom to typer endring.

Første ordre endring (Bateson, 1979), (Bergquist, 1993) går ut på å gjøre mer eller mindre av noe vi allerede gjør. Disse endringene kan alltid reverseres. Slike endringer kjennetegnes som:

- Justering av eksisterende struktur
- Gjøre mer eller mindre av noe
- Reverserbar
- Gjenopprettelse av balanse
- Ikke transformasjonsbar
- Ny læring er ikke nødvendig
- Gamle historier kan fortsatt fortelles

Den neste type endring beskrives som andre ordre endring, og det er å gjøre oppgaver betydelig og fundamentalt annerledes enn før. Slike endringer er ikke reverserbare. Er prosessen påbegynt så kan en ikke gå tilbake for å gjøre det slik det ble gjort tidligere. Andre ordre endringer kjennetegnes ved (PMEC The National Academy for Academic Leadership 2000):

- Ny måte å se ting på
- Girskifte
- Irreversible
- Begynner ofte gjennom det uformelle systemet
- Omdanning/omforming til noe helt annerledes.
- Ny læring kreves
- Nye historier fortelles

### 2.3.3 Kommunikasjon: Visjon, retning og mening

Skal man gjennomgå en endringsprosess er det viktig å vite hvor man skal. Målet med prosessen må kommuniseres tydelig i organisasjonen. Det vil gjøre hele prosessen enklere. Leder eller den som er drivkraften bak endringsprosessen må derfor være en god kommunikator. Kommunikasjonen må rettes til alle deler av organisasjonen. Forskning på karismatisk og transformasjonsorientert lederskap har vist at det å ha en overbevisende og klar visjon er meget viktig ved endringer. Skal medarbeidere være med på en endring som er radikal, må de ha en visjon om en bedre fremtid som er så attraktiv at ofrene og innsatsen endringene vil kreve vil gi en belønning, en bedre fremtid. Er det mye motstand, reorganiseringer og lignende i prosessen vil en klar visjon være til hjelp for å komme videre og til å endre og korrigere beslutninger slik at det leder mot målet (Yukl, 2010).

Mening og retning er viktig for å effektivt kunne holde en organisasjon på riktig kurs, og dette blir minst like viktig når man skal få den til å endre kurs. Det er behov for ekstra energi og kraft når en vil bryte ut av en etablert retning og kvitte seg med de gamle handlingsmønstrene (Hennestad & Revang, 2006).

### 2.3.4 Lederatferd under endringer

Gjennomføring av endringsprosesser er en krevende lederoppgave skal resultatet bli vellykket. Yukl (2010) deler lederadferden inn i to overlappende kategorier. Den ene er organisasjonsorientert lederatferd og den andre er personorientert lederadferd.

Organisasjonsorientert lederadferd gjelder atferd og handlinger som rettes mot hele organisasjonen. Det kan for eksempel være å forstå og forsøke å endre politiske prosesser i organisasjonen, eller bruke nøkkelpersoner for å nå sine endringsmål. Et annet eksempel er å bruke nøkkelpersoner for få gjennomført endringene i de ulike avdelingene og på ulike nivå. Det kan også opprettes arbeidsgrupper som kan lede enkelte deler av endringsprosessen. Den andre lederadferden som går på personorienterte handlinger går på å motivere, støtte og lede medarbeiderne i organisasjonen som enkeltindivider.

“Even the people who initially endorse a change will need support and assistance to sustain their enthusiasm and optimism as the inevitable difficulties and setbacks occur. Major change is always stressful and painful for people, especially when it involves a prolonged transition period of adjustment, disruption and dislocation” (Yukl 2010, s.315).

Medarbeidere i organisasjonen trenger støtte ved endringsprosesser da det ofte er del menneskelige påkjenninger. Det må kommuniseres årsak til endring, nødvendigheten av den og visjonen/målet med endringen. Årsaken til endringen kan være ekstern eller intern, og det er også viktig at organisasjonen er klar over dette (Fimreite, 2000).

Det er også viktig å forberede medarbeidere og organisasjon på endringene og bidra slik at de klarer å tilpasse seg endringene. Blir prosessen for stressende og traumatisk kan medarbeidere i ytterste konsekvens bli opprørske og deprimerte (Yukl, 2010). Flere klarer å mestre de negative sidene ved en endringstilstand dersom man er godt informert om fremdrift og mål før prosessen starter.

Gis det muligheter for å oppleve positive sider ved endringsprosesser tidlig i prosessen vil være mer delaktige i aktiviteter dersom de ser at det er mulighet for å lykkes. Flere mindre delmål i hele prosessen vil være konstruktivt. Når medarbeidere ser at mål nås og at de lykkes så vil de bli mer motivert for å bli med videre og kanskje mot større endringer og neste mål, dette vil utvikle organisasjonskulturen til å bli mer endringsmotivert.

Mye informasjon underveis er viktig. Det kan gjøres ved å hele tiden videreformidle hvor en er i prosessen, hvilke faser som er igangsatt, hvilke endringer som er ferdige og hvilke positive konsekvenser den foreløpige endringen har ført til.

Lederen som har igangsatt endringen står også som garantist for den, og han/hun må hele tiden skape tilslutning og oppmerksomhet og viser et forpliktende engasjement under hele prosessen. Tilbakeslag kan komme og medarbeidere vil etter hvert merke hva endringen virkelig koster, og hva som må ofres. Forventingen til lederen er at de skal være tro og vise tilslutning til endringsmål og visjon. Det gjelder ikke bare å argumentere viktigheten av endringen, lederen må også bruke sin tid, innsats og ressurser på å løse de utfordringer og hindringer som en møter. Lederen må vise sitt engasjement på møter og arrangementer som gjelder endringsprosessen. Slike handlinger kan være symbolske, men de viser at endringer er viktige og at den prioriteres (Yukl, 2010).

En av lederens viktigste oppgaver er konsentrert rundt kommunikasjon. Ved endringer er denne delen av jobben enda viktigere enn ellers. Hovedinnholdet i personalorientert lederadferd handler akkurat om kommunikasjon og derfor er det viktig at lederen kjenner til og kan utøve forskjellige kommunikasjonsteknikker. I enkelte perioder av en endringsprosess er strategisk kommunikasjon viktigst. Andre ganger må lederen bruke konfliktdempende kommunikasjon da det vil være det som gir best resultater, og som dermed er mest hensiktsmessig. Effektiv kommunikasjon vil si at budskapet når frem og blir forstått. Det gjelder både i forhold til retning og mål, og i forhold til medarbeidere som trenger veiledning, som må korrigeres eller som trenger støtte.

Kort oppsummert kan en si at det er viktig med en organisasjonskultur med ledere som setter medarbeiderne i stand til å gjennomføre endringene. Det kan blant annet gjøres ved at myndighet og beslutninger delegeres til enkeltpersoner eller grupper som har fått særlige ansvarsområder innenfor endringen. Unødvendig byråkrati må reduseres, og nødvendige ressurser frigjøres slik at de praktiske sidene ved endringene kan gjennomføres og de nødvendige ressurser er frigjort for å gjøre dette (Yukl, 2010).

#### 2.3.5 Ledererfaringer i forhold til organisasjonskulturen

Ledelsesforskningen har vært opptatt av et vidt spekter av problemstillinger innenfor mange typer organisasjoner. I oppslagsverket *Handbook of Leadership* beskriver Bass (1990, s.11) dette ved følgende:

«Det er nesten like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse».

Yukl (2010) framhever at mengden av definisjoner er et problem for forskningsfeltet. Det er allikevel mulig å trekke frem noen sentrale kjennetegn som går igjen i alle definisjonene, nemlig at ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Huges, Ghinnet & Curpy, 1999).

Ledererfaring bygges opp kontinuerlig i det daglig arbeidet og dette tar en med seg inn i fremtiden. Mintzberg omtaler dette i «*Rounding out the Manager's jobb*» (1994). Som menneske har ledere med seg en del grunnleggende verdier inn i rollen som leder. Dette kommer i tillegg til erfaringer fra tidligere. Erfaringer gir ferdigheter og tilfører kunnskap. Erfaringer brukes rent praktisk i tillegg til at det gir lederen et sett av mentale modeller. Slike mentale modeller påvirker lederens tolkning av omverdenen og den måten han/hun handler på. Til sammen utgjør disse faktorene hvordan lederen utfører sitt arbeid.

Disse forholdene gjør seg gjeldende i lederrollen generelt, men det vil også ha innvirkning på hvordan lederen møter og handler når det gjelder endringer. Har lederen erfaring fra endringsoppgaver vil han/hun ha kunnskaper og forestillinger om slike prosesser som kan tas med videre. Ved gjennomføring av endringsprosesser i forskjellige organisasjonskulturer skal erfaringer ledere har med å lede endringer og tankemåten ved endringsledelse bli forsøkt avdekket. Dette vil ofte henge sammen med suksessraten for endringsprosesser.

Meyer og Stensaker (2011) har kommet frem til at positive erfaringer fra tidligere endrings situasjoner gjør at en ser mer positivt på fremtidige endringsprosesser. I den forbindelse er det også rimelig å anta at negative erfaringer vil påvirke i negativ retning. Allikevel er ikke endringsprosessene like da forskjellige individer og forskjellige organisasjonskulturer håndterer endringer og usikkerhet forskjellig.

I dette kapittelet er forskjellige sider ved endringsledelse og organisasjonsendring gjennomgått. Neste kapittel vil omhandle suksessfaktorer i endringsprosesser.

## 2.4 Suksess i endringsprosesser

Utforming og gjennomføringen av endringsprosesser vil avgjøre hvor godt organisasjonen vil og kan fungere i en fremtidig ønsket situasjon. En endringsprosess har oppnådd suksess når:

A: En organisasjon er gått fra nå tilstand til en fremtidig ønsket tilstand.

B: Organisasjonen fungerer etter forventningene i den nye tilstanden.

C: Endringene har skjedd uten uforholdsmessige kostnader for organisasjonen.

D: Endringen er foretatt uten forholdsmessige kostnader, eller påkjenninger, for det enkelte medlem av organisasjonen (Hennestad & Revang, 2006).

## 2.5 Oppsummering

Teoriene som er gjennomgått viser at det er mange faktorer i endringsprosessen som spiller inn på prosessforløpet og resultatene. Endringsprosesser foregår i ukjent terreng og det kan dukke opp mange utfordringer underveis som ledere eller endringsteam må være klar til å løse. Forskingen viser allikevel at ved å rette oppmerksomheten mot målet og være dyktig på forskjellige kommunikasjonsformer underveis så kan det finnes en vei mot det målsatte sluttresultatet.

Ut fra det teoretiske rammeverket som er beskrevet kan en ta utgangspunkt i følgende hypoteser for et vellykket resultat:

- Organisasjonskultur med god kommunikasjon som er tilpasset situasjonen mellom leder og medarbeider øker sjansen til å lykkes i endringsprosessen.
- Ledere som vektlegger egen deltakelse i prosessen vil ha større sjanser til å lykkes og til å oppnå motiverte medarbeidere.
- Ved ivaretagelse av medarbeidere under endringsprosessen reduserer en slitasje og følelsesmessige påkjenninger både for medarbeidere og ledere.

Sammen med forskningsspørsmålet vil disse punktene være et utgangspunkt for hva empirien i forskningsspørsmålet vil frembringe. I den neste hoveddelen i oppgaven vil metodetilnærmingen fremkomme.

### 3.0 METODE

I dette kapitlet beskrives nærmere valg av metode. I følge Everett og Furseth (2012) er metode fremgangsmåten for å komme frem til ny kunnskap. Først ble forsknings paradigme gjennomgått i henhold til tabellen under. Et forskningsparadigme kan beskrives som et sett av felles overbevisninger og avtaler slik forskere oppfatter det om hvordan problemer skal forstås og adresseres (Kuhn, 1962)

Videre i oppgaven vil neste del inneholde en presentasjon av valget av metodisk tilnærming. Senere vil det handle om Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forhold til kvalitative forskningsintervju som er en modell som viser hvordan forskningen er utført (Kvale & Brinkmann, 2009). Med utgangspunkt i Kvale og Brinkmann sine syv stadier ved en intervjuundersøkelse, vil oppgaven beskrive hvordan det har blitt brukt i forskningen. De syv stadiene beskriver en lineær prosess som er med på å skape en systematisk planlegging av en intervjuundersøkelse. Jo bedre forberedt man er før intervjuet, jo høyere vil kvaliteten av det som produseres i intervjusamspillet være, og desto lettere vil etterbehandlingen av intervjuet bli. De syv stadiene er: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Med hensyn til omfanget av metodekapitlet vil alle stadiene beskrives, men noen utdypes mer enn andre.

<b>Paradigm</b>	<b>Ontology</b> <i>What is reality?</i>	<b>Epistemology</b> <i>How can I know reality?</i>	<b>Theoretical Perspective</b> <i>Which approach do you use to know something?</i>	<b>Methodology</b> <i>How do you go about finding out?</i>	<b>Method</b> <i>What techniques do you use to find out?</i>
<b>Positivism</b>	There is a single reality or truth (more realist).	Reality can be measured and hence the focus is on reliable and valid tools to obtain that.	Positivism Post-positivism	Experimental research Survey research	Usually quantitative, could include: Sampling Measurement and scaling Statistical analysis Questionnaire Focus group Interview
<b>Constructivist / Interpretive</b>	There is no single reality or truth. Reality is created by individuals in groups (less realist).	Therefore, reality needs to be interpreted. It is used to discover the underlying meaning of events and activities.	Interpretivism (reality needs to be interpreted) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phenomenology</li> <li>• Symbolic interactionism</li> <li>• Hermeneutics</li> </ul> Critical Inquiry Feminism	Ethnography Grounded Theory Phenomenological research Heuristic inquiry Action Research Discourse Analysis Feminist Standpoint research etc	Usually qualitative, could include: Qualitative interview Observation Participant Non participant Case study Life history Narrative Theme identification etc
<b>Pragmatism</b>	Reality is constantly renegotiated, debated, interpreted in light of its usefulness in new unpredictable situations.	The best method is one that solves problems. Finding out is the means, change is the underlying aim.	Deweyan pragmatism <i>Research through design</i>	Mixed methods Design-based research Action research	Combination of any of the above and more, such as data mining expert review, usability testing, physical prototype
<b>Subjectivism</b>	Reality is what we perceive to be real	All knowledge is purely a matter of perspective.	Postmodernism Structuralism Post-structuralism	Discourse theory Archaeology Genealogy Deconstruction etc.	Autoethnography Semiotics Literary analysis Pastiche Intertextuality etc.
<b>Critical</b>	Realities are socially constructed entities that are under constant internal influence.	Reality and knowledge is both socially constructed and influenced by power relations from within society	Marxism Queer theory feminism	critical discourse analysis, critical ethnography action research ideology critique	Ideological review Civil actions open-ended interviews, focus groups, open-ended questionnaires, open-ended observations, and journals.

(Patel, 2015, s.1)

Tabellen gir en mer detaljert oversikt over hvert paradigme (og inneholder også subjektivisme og kritisk paradigme). Etter at forskningsspørsmålet ble valgt, falt valget av forskningsparadigme på Constructivist/interpretive. Årsak til det er at det her ikke finnes en enkel sannhet eller virkelighet i forbindelse med oppgavens forskningsspørsmål.



Virkeligheten skapes av individer i grupper. Deretter ble kvalitative intervju valgt som metode ut fra alternativene som beskrives i tabellen. Dette er beskrevet nærmere senere i kapittelet. Erkjennelsesteorien som fremkommer må tolkes i det konstruktivistiske paradigme slik at den underliggende mening fremkommer.

### 3.1 Metodisk tilnærming

Endringsledelse handler om å lede prosesser hvor en skal gå fra en måte å arbeide på, til en ny måte. Formålet med undersøkelsen er å få kjennskap til hvordan organisasjonskulturen påvirker disse prosessene. Det vil settes søkelys på å finne kjennetegn på en kultur hvor endringsprosesser er lettere å gjennomføre sammenlignet med kulturen der det er vanskelig å gjennomføre endringer. I tillegg er målet å finne ut hvordan organisasjonskulturen påvirker utfallet av endringene. Fire forskjellige organisasjoner til forskningen ble funnet ved søk på LinkedIn og i nettverk, deretter ble ledere og mellomledere i disse organisasjonene intervjuet. Den metodiske tilnærming er kvalitativ.

Kvalitativt intervju ble valgt ut fra Fernandez (2019, s.1) tabell under.

QUALITATIVE RESEARCH VS QUANTITATIVE RESEARCH		
	Qualitative Research	Quantitative Research
Objective / Purpose	To gain an understanding of underlying reasons and motivations  To uncover prevalent trends in thought and opinion	To quantify data and generalize results from a sample to the population of interest  Sometimes followed by qualitative research which is used to explore some findings further
Sample	Usually a small number of non-representative cases	Usually a large number of cases representing the population of interest
Data analysis	Non - statistical	Statistical data is usually in the form of tabulations (tabs). Findings are conclusive and usually descriptive in nature
Example	Focus Groups, individual depth interviews , group discussions	Survey, Simulations,

Det har vært viktig å få en forståelse av hvordan organisasjonskulturen fremmer eller hindrer endringsprosesser uansett grunner og motivasjoner. Det har også vært nødvendig å avdekke tanker og meninger for å finne ut hvordan organisasjonskulturen fungerer og påvirker endringsprosesser. For å få den nødvendige innsikt i temaene som skal belyses i

organisasjonen ble det valgt semistrukturerte dybdeintervju. Spørsmålsformuleringen vil ikke være nøyaktig nedtegnet, men formulert i form av hjelpespørsmål som vil bli brukt som utgangspunkt når spørsmålene ble stilt. Kvalitativt forskningsintervju gir en stor mulighet til å få tilgang til, og kunne beskrive bedriftens kultur og daglige livsverden i møte med endringsprosesser. Livsverden er her forstått som

«Verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig og forut for alle forklaringer» (Kvale & Brinkmann, 2009, s.48).

Metoden egner seg når temaet skal belyses ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Det ble utarbeidet en intervjuguide med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuene vil tas opp på lydfil og så transkriberes. De transkriberte intervjuene vil deretter analyseres og drøftes.

### 3.2 Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forbindelse med kvalitative intervju

Kvale og Brinkmanns (2009, s. 118) 7 stadier i forbindelse med kvalitative intervju er:

«Tematisering, planlegging, gjennomføring av intervjuet, transkribering, intervjuanalyse, verifisering og rapportering av funnene i undersøkelsen».

De ulike fasene presenteres og det vil bli gjort rede for hvordan forskningsarbeidet er utført.

#### 3.2.1 Tematiseringsfasen

Her handler det om å få klarhet i hva man skal forske på. Tematiseringsfasen viser til problemstillingen og en teoretisk avklaring på forskningen. Dette er beskrevet i avsnitt 1.1 og 3.1. Med dette som utgangspunkt ble problemstillingen og forskningsspørsmålene utarbeidet. Kvale og Brinkmann (2009). understreker viktigheten av at i planleggingen av intervjuprosjektet, er det avgjørende at man har klart for seg innholdet i og målet med studiet slik at man velger riktig metode. Det ble i den forbindelse brukt mye tid på forskningsspørsmålene hvor det ble foretatt korreksjoner flere ganger for at de skulle treffe det som var ønskelig å få svar på i forskningen. Deretter ble det brukt tid på å finne nøkkelspørsmålene som kunne gi svarene på forskningsspørsmålene.

### 3.2.2 Planleggingsfasen

Med bakgrunn i problemstillingen, forskningsspørsmålet og teorien er intervjuguide utarbeidet. Den er delt i tre. Første del inneholder spørsmål som handler om hva som legges i begrepet organisasjonskultur. Den andre delen handler om erfaringer når det gjelder endringsprosesser i egen bedrift. Den siste delen handler om oppnådde resultater i endringsprosessen og deres definisjon av om det var suksess eller ikke. Intervjuguiden er laget med størst mulig grad av åpne/vide spørsmål slik at intervjuobjektet ikke skal bli ledet i noen retning når det gjelder svar. Det er i størst mulig grad tilstrebet en spørsmålsstilling som gjør at det svares mest mulig fritt. Noen temaer har flere spørsmål enn andre. Bedrifter som er valgt ut som intervjuobjekt ble valgt ut fra størrelse og ulikheter. Det må en viss størrelse til for å ha klare definisjoner og utfordringer når det gjelder endringsprosesser, og det har vært viktig med en størst mulig variasjon i organisasjonskulturen.

### 3.2.3 Kriterier for valg av informanter

Det er vanlig å etablere et strategisk utvalg, som er veldig forskjellig fra et representativt utvalg. Representativt utvalg er vanlig i akademisk forskning. (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2010). Strategisk utvalg ble valgt for å få den nødvendige spredningen i organisasjonsformer som var ønskelig. Strategisk utvalg vil si at:

«Vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen eller undersøkelsens teoretiske perspektiver» (Thagaard, 2009, s.55)

Faktorer som det har vært tatt hensyn til i etableringen av det strategiske utvalget har vært at det er ledere, mellomledere og prosjektledere på et nivå som har stått sentralt i endringsprosessen, i tillegg til medarbeidere som har blitt påvirket av endringene. Lederen kan i enkelte bedrifter være toppleder, mens i andre bedrifter kan det være leder på et lavere nivå. Når det gjelder medarbeider må det være en som er påvirket av endringsprosessen, men som ikke har vært ansvarlig for idé eller gjennomføring. Om det er i en stabsfunksjon eller driftsfunksjon er underordnet. Det samme gjelder om det er offentlig virksomhet eller privat virksomhet.

For å få en best mulig spredning er følgende kriterier brukt ved valg av organisasjoner/bedrifter:

- Drift av institusjoner innen helsesektoren, eiet av det offentlige

- Næringslivsbedrift eiet av kooperativ (i stor grad av kundene)
- Privateiet reiselivsbedrift
- Hovedkontor for frivillig, ideell kjede

Det var 2-3 ledere og medarbeidere på forskjellige nivå som ble intervjuet i hver organisasjon. I og med at informanter ble valgt ut fra eget nettverk og en bedrift som tok kontakt via LinkedIn kan det, i tillegg til å betegnes som et strategisk utvalg, også betegnes som et tilgjengelighetsutvalg. Det er informanter som er valgt ut fordi de har vært tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2009). Samtidig er det et strategisk utvalg fordi de besitter den kunnskapen som det er blitt forsket på. En svakhet ved dette er at det kan være en overvekt av informanter som kun har suksesshistorier å fortelle om når det gjelder endringsprosesser (Thagaard, 2009).

Etter ferdigstilling av problemstillinger og intervjuguide ble det gjennomført et pilotintervju. Kvale (1997) anbefaler at intervjuet bør testes ut før den faktiske undersøkelsen skal starte, denne anbefalingen ble fulgt. Pilotintervjuet ble foretatt av en tidligere leder i en annen bedrift enn de som er informanter til oppgaven. Dermed ble det anledning til å teste ut hvordan spørsmålene i intervjuguiden fungerte. Ville spørsmålene være lett å forstå? Var det nok spørsmål til å dekke områdene som skulle besvares? Var avsatt tid passe? I etterkant av pilotintervjuet ble to spørsmål korrigerert, og et spørsmål ble flyttet til en annen del av intervjuguiden. Pilotintervjuet var også viktig for å bli kjent med intervjuformen, og hvordan taleopptak kunne brukes. Oppdaget også at det var viktig å ikke skrive notater, men ha fullt søkelys på svarene. Når pilotintervjuet var transkribert, vurdert og korrigerert kunne intervjurunden begynne med fullt søkelys på svarene som ble gitt. Underveis ble det stilt tilleggsspørsmål for å få mer utdypende forklaring på det som var uklart. Intervjuspørsmålene ble ikke sendt ut på forhånd og det var heller ikke spørsmål om det.

#### 3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuobjektene hadde sett Vedlegg 1: «*Forberedelse til intervjuet*». De var dermed forberedt på tema, men ikke på intervjuspørsmålene. Bakgrunnen for det er ønsket om å få frem tanker og definisjoner de hadde på de forskjellige spørsmålene uten at de hadde

funnet definisjon på nett eller i samtaler med kolleger på forhånd. I en av bedriftene ble intervjuene foretatt på leders kontor, ellers ble de foretatt på bedriftens møterom.

I intervjufasen er det viktig at man kjenner seg avslappet og trygg på hverandre (Johannesen, 2010). Halvparten av informantene var litt kjent med bakgrunn i tidligere jobbrelasjoner, mens den andre halvparten var helt ukjent. Alle intervjuene ble innledet med lett prat, presentasjoner og litt informasjon om studiet. Ellers ble informantene informert om bruken av taleopptak. De ble også informert om at de ville bli spurt om definisjoner og oppfatninger av enkelte begreper hvor det ikke var noe rett og feil svar. I tillegg ble de informert om at det ville komme oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden for å få en best mulig klarhet i besvarelsen. Det ble altså lagt opp til en meget fri samtale hvor det viktigste var å påse at spørsmålene gav svar på de forhold som skulle løses i oppgaven. Samtalen var estimert til en time, men de fleste varte litt mindre enn en time. Selv om spørsmålsstillingen i utgangspunktet var lik forløp samtalen meget forskjellig.

### 3.2.5 Transkribering

Det fjerde stadiet til Kvale og Brinkmann (2009) handler om å transkribere materialet som er samlet inn. Det vil si å klargjøre intervjuene for analyse ved å strukturere intervjusamtalene. I dette trinnet begynner også meningsanalyse av det som blir sagt. Alle intervjuene ble transkribert. Ved å lytte til intervjuene en gang til, ble det en større forståelse for meningen og det kom frem nyanser som ikke kom frem under selve intervjuet. Det var en stor fordel å selv stå for transkriberingen. Fokuset kunne nå være på å få frem den underliggende meningen i svaret. Spørsmål kom til underveis i intervjuet for å få mer utdypende mening, dette ble nå satt inn under rett punkt i intervjuguiden. Faren var at dette da ble tatt ut av sammenhengen av informantens svar, men det var allikevel nødvendig for å systematisere funnene. Når funnene var meget viktig ut fra forskningen ble de nedskrevet med en gang, og andre viktige funn ble markert med farge for raskt å kunne finne tilbake til de etterpå.

### 3.2.6 Intervjuanalyser

Ifølge Kvale og Brinkman (2009) er det flere fortolkningsnivåer: Selvførståelsesnivået som er en sammenfatning av forskers og informants forståelse av det som blir sagt. Common sense-nivå som er en allmenn fortolkning, og som dermed har en bredere forståelsesramme enn informantens egen. Teoretisk forståelsesnivå hvor det er en teoretisk ramme som benyttes

ved fortolkning. De fleste analyser innebærer uansett dekontekstualisering og rekontekstualisering. Ved dekontekstualisering ser man på deler av materialet. Ved rekontekstualisering settes delene inn i en ny sammenheng som samtidig er i tråd med den sammenhengen datamaterialet ble hentet fra. Det er i denne prosessen det skapes ny kunnskap. Forskers teoretiske perspektiv, faglige og kulturelle bakgrunn er viktige forutsetninger for tolkninger og de spørsmål som kan stilles til datamaterialet. I analysen stilles spørsmål om de valgte teoriene er gyldig for det som man undersøker og om tolkningene følger logisk fra teorien. Dette betegnes som den hermeneutiske dimensjonen.

I denne forskningen ble rekontekstualisering brukt ved tolkning for der inngår teoretiske perspektiv i tillegg til faglige og kulturelle bakgrunn. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det med bakgrunn i denne tolkningen det skapes ny kunnskap.

Intervjuguiden ble brukt som disposisjon og svarene som kom frem under intervjuene ble ført under hvert punkt her. Dette gav en meget god oversikt over hva materialet inneholdt. Det ble videre brukt som utgangspunkt for arbeidet med en grundigere analyse av materialet. Samtidig ble det notert ned viktige funn, sammenhenger og bemerkninger.

Deretter ble det en ny gjennomgang av alle de transkriberte intervjuene og merket av funn i forhold til valgte tema, uansett hvor i intervjuet de ble sagt. Hovedtemaene var: Beskrivelse av bedriftens organisasjonskultur, hvordan opplever du endringsprosessen i din bedrift og hvordan har involvering og samhandling preget endringsprosessene. Alle disse funnene ble ført opp i eget skjema for å få en fullstendig oversikt. Sidetall ble tilført svarene slik at de var lett å finne igjen i transkripsjonene og senere i analysearbeidet. Skjemaene inneholdt temaene horisontalt og bedriftens navn vertikalt. Dermed ble det en komplett oversikt over funnene for hvert tema. Her var det mulig å se etter røde tråder, kjennetegn som gikk igjen i organisasjonskulturen og i endrings suksess. I tillegg er det mulig å se hvordan de ulike bedriftene svarte på spørsmålene. Oversiktsskjemaet ble et godt hjelpemiddel i det videre analysearbeidet.

### 3.2.7 Verifisering

Dette avsnittet tar for seg reliabilitet/pålitelighet, validitet/troverdighet og overførbarhet av forskningsopplegget. Når det gjelder *pålitelighet* i kvalitative undersøkelser sier Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2010) at det er lite hensiktsmessig å stille slike krav. Årsaken er at det

er samtalen som styrer datainnsamlingen, og observasjonene er verdiladede og kontekstavhengige. Det er forsøkt å være transparent i forskningsprosessen, dette er beskrevet tidligere i metodekapittelet. Som i all forskning må det stilles spørsmål om troverdigheten til forskningen. Er funnene troverdige? Hvordan er sammenhengen mellom svarene som er gitt under intervjuene og fenomenet som studeres (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Denne undersøkelsen handler blant annet om oppfatningen av organisasjonskultur og suksess i endringsprosess av flere medarbeidere på forskjellige nivå i en organisasjon. Her er det viktig å understreke at det er fellestrekkene som er funnet i samme organisasjon som danner grunnlag for forskningen. Ved ønske om ytterligere undersøkelser om funnene stemmer, om det er sammenheng mellom svarene som er gitt og det som studeres, kunne man ha brukt metode-trianglet. «Metodetriangulering går ut på at vi angriper et problem fra to forskjellige perspektiv for å finne et tredje eller for å kontrollere gyldigheten (validiteten) og påliteligheten (reliabiliteten) i til våre resultater og konklusjoner» (Sander, 2017, s.1)

Metodetriangulering brukes på flere måter og har mange fordeler. Noen viktige bruksområder er:

- **Kontroll av validitet og reliabilitet:** Sammenlignes data om samme fenomen med bruk av ulike metoder og kommer frem til samme resultat, kan en gå ut fra at innsamlet data er gyldige (validitet) og pålitelige (reliabilitet).
- **Tillit:** Tilliten til analyseresultatene blir styrket hvis resultatene ikke har sitt grunnlag i spesielle forhold ved metodebruken.
- **Innsikt:** Ulike metoder kan gi forskjellige analyseresultater, det kan føre til nye tolkinger og økt innsikt. Dette kan igjen gi nye tilnæringsmåter til fenomenet og bedre forståelse.
- **Helhetlig forståelse:** Metodetriangulering kan gi en mer nyansert og helhetlig forståelse av de fysiske og sosiale fenomener ved at de blir undersøkt, tolket og analysert fra ulike synsvinkler.

I denne studien er metodetriangulering valgt bort da det ikke vil være så hensiktsmessig, spesielt ikke i den delen som handler om informantens oppfatning av gjennomføringen av endringsprosesser. I tillegg ble verifisering sikret ved at medarbeidere på flere nivåer ble

intervjuet slik at personlige oppfatninger fra en medarbeider i en organisasjon ikke vil danne grunnlag for forskningsresultatet.

Overførbarhet er å forstå som i hvor stor grad funnene i forskningen vil gjelde i andre organisasjoner. Innledningsvis ble det nevnt at forskningen er foretatt på veldig ulike organisasjoner. Det er ikke sikkert at resultatet ville blitt det samme ved organisasjoner som liknet på disse. Men på grunn av de likhetstrekk som allikevel fantes mellom disse organisasjonene vil en kunne anta at mye av det som er kommet frem er av en generell karakter. Det kunne vært nyttig å gjøre flere undersøkelser i organisasjoner som liknet på de som er undersøkt for å finne ut om resultatet ble det samme.

At forskning er utført etter forskningsetiske retningslinjer er viktig. Informantene ble på forhånd informert om at materialet ville anonymiseres, i tillegg ble de informert om dette ved intervjustart. De ble også informert om at det var mulig å trekke seg fra undersøkelsen når som helst i prosessen. Til slutt ble de informert om studiets innhold og hva det skulle brukes til. Det er tatt etiske avveininger underveis som er nødvendige, og enkelte funn er utelatt fordi dette kunne svekke anonymiteten.

Avslutningsvis vil metodekapittelet oppsummeres.

### 3.3 Oppsummering og metoderefleksjon

I forskningsstudiet dannet tidligere omtalte forskningsparadigme grunnlaget for forskningen. Det ble brukt en kvalitativ tilnærming. Et semistrukturert dybdeintervju med ledere og medarbeidere på forskjellig nivå ble gjennomført. Det ble gjort taleopptak av samtalene og de ble transkribert og analysert. Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet er også gjennomgått i dette kapittelet. Det er gjort rede for disse begrepene i forhold til forskningsopplegget som er gjennomført.

Til avslutning er det gjort noen kritiske refleksjoner til metodebruken. Som forsker har man en forståelse og oppfatning, og faren er at det vil påvirke hvordan man oppfatter informasjonen som mottas. Det er da vanskelig å ikke være helt objektiv og ikke la seg påvirke. Utfordringen til forskeren er å tillegge informantens meninger som den ikke har og på den måten tilpasse det til sin egen forståelse av materialet. Det har vært viktig å være klar over det under intervjuene og underveis stille tilleggsspørsmål for å unngå slike



feiltolkninger. I tillegg har det vært viktig at intervjuene ikke er gjort i egen organisasjon, kun i ukjente organisasjoner. Gjennomgangen av de transkriberte intervjuene har vært nøye gjennomført for å unngå subjektive tolkninger. Måten informanter blir rekruttert på kan også påvirke resultatene. Utenom et par forespørsler så er informantene rekruttert av andre enn forsker. I tillegg har informantene selv svart ja på å være med. Det kan bety, men trenger ikke bety, at de selv er spesielt interessert i spørsmålene som er belyst. Funnene kunne muligens blitt annerledes med et enda mer tilfeldig utvalg. Nå rettes blikket mot funnene i forskningsopplegget.

## 4.0 RESULTATER OG DISKUSJON

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil funnene i undersøkelsen presenteres. Materialet som ble fremskaffet under intervjuene av informantene vil bli presentert og drøftet underveis. Det vil bli en gjennomgang, tolkning og forståelse av hva informantene fortalte i forhold til deres egen beskrivelse av egen organisasjonskultur sett opp mot suksessen i endringsprosesser. Deres refleksjoner omkring involvering og samhandling i endringsprosesser vil også bli gjennomgått.

Forskningsspørsmålene danner utgangspunkt for disposisjonen for dette kapittelet.

**Identifisere viktige suksessfaktorer når det gjelder organisasjonskulturens innvirkning på endringsprosesser - og samtidig finne hvilke kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring.**

I tillegg til følgende underspørsmål:

Hvordan klarer en å oppnå suksessfull endringsprosess i en organisasjonskultur som er fastlåst.

Det er viktig å få en beskrivelse av hvordan organisasjonskulturen oppfattes før oppgaven beskriver resultatene av endringsprosesser. Det vil også bli belyst hvordan kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse vektlegges i endringsprosessen.

### 4.2 Beskrivelse av organisasjonskulturen/bedriftskulturen i din organisasjon

I denne delen vil det fremkomme beskrivelse av organisasjonskulturen og hvor endringsvillig den er. Ulike sider av kulturen vil bli belyst. Både de faktabaserte opplysningene som alder, ansiennitet og utdanning samt de mer følelsesmessige beskrivelser av kulturen som overbevisninger og verdier.

Hvordan oppfattes kulturen i min bedrift? Det er 4 totalt forskjellige bedrifter/organisasjoner som er intervjuet slik at det ikke fremkommer noen felles kjennetegn på disse. Bedriftene er fra både privat næringsliv og offentlig virksomhet.

#### 4.2.1 Avklaring av begreper ut fra informantens opplevelse

Intervjuobjektene er på forskjellige nivåer; toppledere, mellomledere, prosjektledere og assisterende ledere. Utdanningsnivået er også veldig forskjellig, det samme gjelder forståelsen for organisasjonskultur og endringsledelse. Dette fremkommer allerede i innledende spørsmål som gjelder forklaring av ulike begreper. Når det gjelder spørsmålet hva intervjuobjektet legger i begrepet bedriftskultur så varierte svarene fra:

*OH2:*

*«Summen av det vi gjør, de holdninger vi har, måten vi tenker på, felles filosofi, måten vi samhandler på, måten vi gjør ting på her, felleskapet vårt»*

til

*PB1:*

*«HMS, kommunikasjon, ansatte»*

Totalt sett munner det ut i beskrivelsen:

«Organisasjonskultur handler om hvordan vi gjør det hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s.4)

og den mer utdypende til Bang (2013, s.327) som sier at organisasjonskultur er:

*«Et sett av kognisjoner som utvikles gjennom samspill mellom organisasjonsmedlemmene, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på»*

Oppgaven bygger videre på Bangs definisjon når det gjelder å utarbeide kjennetegn på de forskjellige organisasjonskulturene.

Når det gjelder definisjon av endringsprosess så var det også der stor variasjon:

*OH3:*

*«En prosess som strekker seg over tid. Fra en oppdager en problemstilling, en flaskehals eller får beskjed om at noe skal endres, så inkluderer det alt fra planlegging, gjennomføring, evaluering og helt til det innlemmes i arbeidet»*

og

*KP2:*

*«Forandringer og forbedringer som må gjøres for at vi skal henge med i svingene»*

Her er svarene som er gitt tolket ut fra Moran og Brightman, (2001) definisjon som sier at det er en prosess som går ut på å fornye en organisasjons retning, struktur og evner for å betjene de stadig skiftende behovene til eksterne og interne kunder.

Når det gjelder begrepet «suksessfull endringsprosess», er følgende definisjon dekkende for alle svar:

*KP1:*

*«Endring som har tilført noe positivt. Man utnytter ressursene bedre, får bedre inntjening. Bedre gjennomføring av oppgaven. Ting gjøres mer effektivt eller bedre enn tidligere. Oppgaven løses på en bedre måte enn før. En suksessfull endring trenger ikke inkludere alt dette, bare ett av målene innfris så kan det gjerne defineres som suksess».*

Etter hvert viste det seg å være en sammenheng mellom forståelsen av disse begrepene, hvordan informanten tolket begrepene og hvordan endringskulturen i organisasjonen var. Det vil si at informanter som hadde en god forståelse for begrepene i henhold til teorier på områdene arbeidet også i de mest endringsvillige bedriftene.

#### 4.2.2 Beskrivelse av bedriftens kultur for endring

3 av de 4 bedriftene/organisasjonen som var med i undersøkelsen hadde medarbeiderne meget lang ansiennitet (over 10 år og gjerne nærmere 20 år). En av disse 3 organisasjonene skilte seg ut som meget endringsmotivert, og hadde gjennomført flere store og små endringer gjennom de siste årene med gode resultater. Denne organisasjonen var i offentlig virksomhet. Det som kjennetegnet organisasjonskulturen i denne organisasjonen var at den hadde et høyt utdanningsnivå (mange med mastergrad), meget få ufaglærte eller kun med fagbrev. Den hadde meget gode etterutdanningsmuligheter som ble benyttet.

Medarbeidere ble her på det sterkeste oppfordret til å ta videreutdanning, gjerne på masternivå. Både for å utvikle seg selv, men også fordi arbeidsplassen hadde bruk for det. I denne organisasjonen ble 3 ledere på 3 forskjellige nivåer intervjuet og alle betegnet åpenhet for endring som meget stor. Dette stemmer meget godt med Dweck's (2007) beskrivelser av fixed og growth mindset. Fixed mindset er en fastlåst tenkemåte, som hindrer endring. Mens kulturen i organisasjoner hvor Growth mindset er dominerende har medarbeiderne en tenkemåte som fremmer endring.

De 3 andre bedriftene/organisasjonene betegnet åpenhet for endring som middels eller middels minus. Det var liten sammenheng om beslutningen om endringen ble tatt på et høyere nivå enn det disse lederne representerte, eller om de var initiert av leder eller medarbeider i avdelingen som skulle endres. Det var heller ingen straff eller reaksjoner hvis en prosess feilet. I 3 av 4 bedrifter mente de heller ikke at endringsprosesser hos de feilet, men de kunne ta litt lengre tid eller de ble korrigert underveis. Det hendte også at målet med prosessen ikke ble nådd 100 % uten at det gav noen negative resultater eller konsekvenser. En organisasjon eller avdeling som slet med gjennomføringen av endringsprosesser, oppnådde ikke målene med endringsprosessen, da ble arbeidsprosessen og endringene reversert tilbake til modellen de jobbet etter i utgangspunktet, og det hele ble tiet i hel. At prosessen stoppet opp eller reversert gav ingen konsekvenser for de som var ansvarlige for selve gjennomføringen. Ansvarlig for gjennomføringen, selve implementeringen, var hovedsakelig mellomledere som var avdelingsleder for avdelingen hvor endringen skulle gjennomføres.

Læring i bedriftene foregikk på flere måter. Det kan være fadderordning, fra superbruker, interne kurs (web basert eller i klasserom), eksterne kurs til videreutdanning på høyskolenivå og masternivå. Organisasjonen med høyest effekt og best gjennomføringsevne når det gjelder suksessfulle endringsprosesser hadde allerede de høyest utdannede medarbeiderne og de hadde også de beste tilbudene på etter- og videreutdannet og oppfordret medarbeidere til å ta i bruk de mulighetene som finnes for å øke sin og dermed organisasjonens kompetanse.

I alle bedriftene/organisasjonene så ble beslutninger som gjaldt den daglige driften tatt etter initiativ fra medarbeidere og driftsledere på stedet. Kun en bedrift hadde et system for å få frem endringsforslag fra medarbeiderne da de jobbet etter Lean prinsippene og TPM. TPM er en forkortelse for "Total Productive Maintenance" og er en samlebetegnelse for ulike metoder for å øke produksjonseffektiviteten. Disse metodene er opprinnelig fra den japanske bilindustrien på 70-tallet hvor først og fremst Toyota er kjent for å jobbe med TPM. Allikevel hadde ikke denne bedriften spesielt gode resultater når det gjaldt endringer som var initiert av toppledelse eller styre. Endringer som gjaldt organisering og større driftsendringer som gikk på digitalisering og investeringer i nye produksjonslinjer kom alltid fra toppledelsen og styret.

Utviklingsmulighetene når det gjaldt internt opprykk var i alle bedriftene/organisasjonene små da det var veldig få som sluttet, men medarbeidere og ledere kunne bli tildelt litt nye ansvarsområder eller flytting på tvers i organisasjonen kunne forekomme i alle bedriftene. En bedrift bemerket spesielt at på grunn av at medarbeidere ble værende i stillingen i opptil 50 år, så ble det for lite utskiftninger og for lite nye impulser.

Hva medarbeidere og ledere oppfatter som god organisasjonskultur var veldig sammenfallende og inneholdt begrep som: Flat struktur og minst mulig hierarki, tydelig leder, alle blir verdsatt uansett jobb, blir hørt, tatt på alvor, respekt, forståelse, fleksibilitet og smidighet, humor, samt rom for begeistring.

Når det gjaldt endringer i kulturen de siste årene (over tid eller ved for eksempel oppkjøp og omorganisering), viste det seg at bedriften med minimalt med endringer også hadde en utvikling i kulturen over tid. Dette kom frem ved at pressefokus og politikerfokus førte til holdningsendring til egen arbeidsplass, og en større forståelse for at tilpasninger og nye arbeidsmåter måtte iverksettes. Bedrifter som hadde gjennomgått oppkjøp eller større endringer som å bygge opp en ny organisasjon med færre avdelinger opplevde en litt større endring i kultur da nye eiere hadde nye verdier eller de ble påtvunget til å jobbe på en ny måte. Når dette arbeidet var gjennomført så ble det ikke sett på som noe negativt, for medarbeiderne opplevde også fordeler med disse endringer. Samtidig så ble mye av det grunnleggende i den opprinnelige organisasjonskulturen som holdninger, «stammespråket» og det sosiale nettverket mellom medarbeiderne beholdt.

Når det gjaldt felles kultur i de forskjellige avdelingene så var det geografiske skiller, men svært lite skiller når avdelingene var samlet på samme sted. Da var kulturen veldig lik mellom avdelingene. Det var også litt skille mellom kulturene mellom produksjonsavdelinger og mer administrative avdelinger. Informantene så ikke på dette som noe problem eller utfordring. Skiller i kulturen kunne også komme fra toppledelsen da de valgte at noen regler skulle gjelde for noen avdelinger og ikke for andre. Ellers ble det i de fleste organisasjonene jobbet for å redusere avdelingsvis forskjeller i kultur med for eksempel faste samlinger for medarbeidere og ledere som jobbet på samme nivå. Et viktig argument for disse samlingene var også å utvikle «best practice».

Det er viktig i denne forskningen å være klar over organisasjonskulturens opprinnelse og utvikling kan ha påvirkning på organisasjonens endringsprosesser. Som beskrevet tidligere

fastholder Lewins (1947) felt teori at individuell og gruppeadferd er formet av et komplekst felt av krefter som skaper en "kvasi-stasjonær likevekt". Atferdsendring oppstår hvis kreftene i et felt endres. Burnes (2014) tro på at motstand mot organisasjonsendring er en mulig ressurs. Det avgjørende er om motstanden gjør at målene ikke nås eller om den kan gjøres til en positiv ressurs.

#### 4.3 Hvordan opplever ledere selv endringsprosessen i sin organisasjonskultur

Ledernes opplevelse av endringen sier mye om hvorvidt organisasjonskulturen er endringsfokusert. Ordlyden i spørsmålet henstiller til opplevelsen ledere har av å lede endring. Dette vil her allikevel forstås vidt, i tråd med Minzberg (1994) tenkning og inkludere både praktiske erfaringer, følelser og forståelsesapparat. For å svare på dette vil ulike sider belyses. Først vil ledere beskrive hva de legger i begrepet endringsledelse og hva de tenker rundt dette temaet. Deretter vil en del være viet ledernes bakgrunn og dennes betydning for ledelsespraksisen. Utfordringen og positive faktorer i forhold til endringshverdagen er tatt med for å beskrive spennet lederen virker innenfor. Til slutt vil lederens behov for støtte belyses før delkapittelet oppsummeres.

##### 4.3.1 Hva tenker ledere om endringsledelse og endringsprosesser?

Et viktig bidrag for å finne ut organisasjonskulturens endringsvilje var å vurdere ledernes tanker om endringsprosesser og endringsledelse. Lederne som ble intervjuet hadde litt ulik tilnærming til hvordan de så på innholdet i endringsledelse, og hvordan dette kan utøves på en god eller mindre fordelaktig måte. De synes allikevel å ha en felles tilnærming til at endringsledelse er en del av hverdagen og lederjobben i dag. Det vil si at endringsledelse ikke er en prosess som skjer med ujevne mellomrom i forbindelse med disruptiv innovasjon eller krise i en bransje. Det handler om kontinuerlig forbedring daglig som oppnås gjennom Lean verktøyet eller annen tilsvarende metodikk. Kontinuerlig forbedring som endringsprosess er en del av lederjobben og må gjennomføres som en del av leder rollen. Den er i litteraturen beskrevet som «first order change» eller på norsk: første ordre endring (Bateson, 1979), (Bergquist, W. 1993).

Den andre type endring som er beskrevet som «second order change» eller andre ordre endring er mer dyptgripende og har 3 hovedårsaker ifølge informantene.

1. I større konsern er ofte endringsprosesser pålagt fra toppledelsen og forårsaket av et overordnet ønske om en annen (og mer effektiv) styringsmodell for alle underavdelinger og datterselskap. Eller det kan være nye lover og forskrifter som gjør det nødvendig.
2. Krise i en bransje eller disruptiv innovasjon er andre årsak til at dyptgripende endringsprosesser må gjennomføres. Slike kriser kan være forårsaket av uforutsett kraftig prisnedgang på produktene eller ny teknologi overtar.
3. Ved oppkjøp og fusjoner hvor nye eiere overtar så fører det også ofte til dyptgripende endringsprosesser. Nye eiere ønsker å ta ut synergier og har selv en suksessfull driftsmodell og organisasjonskultur som de vil overføre til bedriften de har kjøpt opp.

Synet på hva endringsledelse er har forandret seg over tid, i tråd med økt krav til endring. I den klassiske fasetenkingen til Lewin (1951) tas det utgangspunkt i at organisasjoner er stabile over tid, og at endringer skjer unntaksvis. Meyer og Stensaker (2011) hevder at fasetenking der endringer er noe som skjer med en begynnelse og en slutt, ikke er dekkende for dagens virkelighet i organisasjoner. De har forsket på dette i store norske selskaper. Flere endringer skjer samtidig, og endringer som er igangsatt er ikke avsluttet før nye endringer initieres. De bruker begrepet multiple endringer.

Flertallet av informantene trekker paralleller mellom endringsledelse og ledelse i dag fordi endringer skjer kontinuerlig. Huy og Mintzberg (2003) setter spørsmålsteget ved tankegangen om at alt er i endring. De mener denne oppfattelsen kommer av at man har oppmerksomheten mot det som faktisk endres. Mens mange forhold i en organisasjon endres ikke eller i liten grad, men disse forhold har ikke noen fokus. Ut fra materialet som er samlet inn er det ikke mulig å fastslå om det er endringer kontinuerlig, men informantene tilkjenner at de opplever at endringer kommer i rask rekkefølge. Det sammenfaller også med Meyer og Stensakers (2011) observasjoner. Videre skal det ses på andre refleksjoner informantene gjør seg om endringsledelse.

I forhold til hva informantene tenker om hva som er god endringsledelse var det en del variasjon i svarene, ut ifra erfaring, bakgrunn/utdannelse og personlig preferanse. Noen var opptatt i at utgangspunktene for god endringsledelse var måloppnåelse i forhold til selve endringen. Mål skulle settes før prosessen startet og målene kunne være i kroner,



effektivitet, høyere trivsel, bedre kvalitet, mindre belastninger for medarbeidere og utstyr og lignende. Det viktigste var allikevel å få medarbeiderne til å forstå behovet for endringen. Graden av, og ønsket om medarbeiderdeltagelse i prosessen varierte, ikke bare fra organisasjon til organisasjon, men også med størrelsen på endring. Uansett var det helt nødvendig med en dypt forankret forståelse for at endringen var nødvendig for å lykkes. Det vanligste motargumentet var:

KP3:

*«Det fungerer jo så godt slik vi gjør det i dag».*

Hvordan er det da mulig å skape entusiasme til endringen i en slik organisasjonskultur?

Kommunikasjon var nøkkelordet her. Kom det endringer som var pålagt fra et nivå hvor en ikke kunne påvirke endringen var det å si ut informasjon meget viktig for å unngå motstand. Kommunikasjonen måtte unngå å provosere. Detaljer som kunne styres lokalt og hvor en kunne gjøre lokale tilpasninger var viktig å ha medarbeiderdeltagelse på, slik at de fikk føle en påvirkningsmulighet. En informant hadde meget god erfaring å ta med tillitsvalgte allerede i første del av prosessen. Tillitsvalgte i denne organisasjonen hadde et nært samarbeid med både ledelse og de organiserte medarbeiderne slik at de representerte alle medarbeidernes innspill når planen for endringene skulle legges og forankres. De fleste andre tok med tillitsvalgte når planen var lagt for å få tilbakemeldinger og eventuelt justere den.

Flere mente at nøkkelen til suksess var at avdelingslederne/mellomlederne som hadde den daglige kontakten med medarbeiderne var de viktigste i en prosess. Har en ikke en organisasjonskultur hvor mellomledere er endringsfokusert og når de ikke har forståelse for behovet for endringen, så klarer de ikke å få medarbeiderne til å endre seg.

Når en kommer til delen av forskningsspørsmålet som gjelder:

*«Hvordan utvikler man organisasjonskulturen til å bli endringsfokusert»*,

så blir mellomlederens rolle og utvikling i kulturen meget viktig. I følge Yukl (2010) vet en at det er mellomlederne som skal fronte endringene ute på avdelingene og da er det helt nødvendig at det er forankring her. Mellomledere vet hva en kan forvente av motstand lengre ned i organisasjonen, og har ofte innspill på hvordan denne motstanden kan møtes. Dette kan gi mulighet for nødvendige kursendringer.

Informantene var opptatt av at det er viktig å holde ut i endringsprosessen, ikke slippe den, men fortsette til endringen er gjennomført. Hennestad og Revang (2006) hevder at utfordringen med endringsprosesser er at de ikke ledes. Tiden brukes på forarbeidet og planlegging, men når endringene skal gjennomføres og iverksettes, ledes den i for liten grad. Det kan ha noe å gjøre med at endringene kommer i rask rekkefølge, jf. Meyer og Stensaker (2011). Det er kanskje ikke tid til å slutføre den planlagte endringen før det kommer en ny. Amundsen og Kongsvik (2008) hevder på sin side at det i mange organisasjoner har utviklet seg en endringskynisme. Dette handler om at medarbeiderne er trette av endringer og ikke lenger er like mottakelige for endringsprosesser. Alle informanter hadde erfaring fra motstand mot endringer.

Det var ellers åpenhet fra flere informanter at endringer kunne foretas effektivt uten medarbeidermedvirkning. Men det gjaldt bare unntaksvis og i situasjoner der medarbeidere med et *fixed* mindset var i stort flertall. Fixed mindset er en fastlåst tenkemåte, som hindrer endring (Dweck, 2007). I motsetning til arbeidsplasser hvor Growth mindset er dominerende er det et stort behov for medarbeidermedvirkning da der har medarbeiderne en måte å tenke på som fremmer endring.

#### 4.3.2 Endringshistorien

Lederne som er intervjuet har erfaring fra både faglige endringer, organisatoriske endringer og effektiviseringsendringer. Det gjelder store omorganiseringer av drifts- og avdelingsstruktur. Lederne kommer fra privat næringsliv, kooperativt næringsliv, offentlig institusjon og frivillig organisasjon/kjedekontor.

Lederne fortalte om de erfaringer som er gjort gjennom de endringsprosesser som er gjennomgått på deres arbeidsplass. Det var særlig de større endringene som innbefattet omorganisering av avdelinger, oppsigelser og flytting av personal som hadde satt spor. Disse var alle gjennomført i løpet av de 5 siste årene, men de kunne fortelle detaljert om prosessen, hva som hadde gått bra, hva som var utfordringer og hva de hadde slitt med. Flere stod opp i endringsprosesser nå eller de var under planlegging. Det var tydelig at prosessene hadde gitt viktig lærdom som de kunne ta meg seg i det videre arbeidet. Under gjennomgås endringshistoriene til 3 av bedriftene. I overskriften vises bokstav/tallkoden som er brukt på informantene i forbindelse med sitater i oppgaven.

### **Endringshistorie kooperativ bedrift (3 informanter, KP1, KP2 og KP3)**

Denne bedriften kjennetegnes ved stor endringsvilje i ledelsen for å oppnå bedre resultater for kunder og eiere. De fleste har vært ansatt i 25-30 år i bedriften og det er mange uten utdannelse. 25 % har høyskole/masterutdannelse. Du anses som ny i bedriften de første 5 årene ble det uttalt.

Endringsmotstanden er stor på mellomledernivå. Årsaken kan være stor grad av avdelingsvis selvstyre. Det er lite aktiviteter for å utvikle felles kultur og holdninger mellom avdelingene. Mislykkes endringsprosessen så går en videre uten endringen eller en bruker mye lengre tid enn planlagt på endringsoppgaven. Det blir også en stor frustrasjon i den forbindelse.

TPM (total process management) og Lean prosesser gir medarbeiderinvolvering i daglig drift og det fungerer bra. Det er de større toppstyrte endringsprosessene som en sliter med gjennomføringen av. Det er et veldig godt samhold innad i hver enkelt avdeling, men det er en «kamp» mot andre avdelinger i for eksempel budsjettprosesser. «Kampen» mellom avdelingene når det gjelder budsjetter og resultater kan hindre omstilling som kommer hele bedriften til gode. En stor besparelse for bedriften kan bli stoppet av at en avdeling får litt økte kostnader i den forbindelse. Ledelsen kan også opprettholde skiller mellom avdelingene da regler som gjelder for noen lokasjoner ikke gjelder for alle.

Det er krevende å lede endringsprosesser. Prosjektgrupper kan være feil sammensatt, det vil si at de som sitter i gruppen har for stor avstand til der endringene skal gjennomføres. Er det så stor motstand mot endringer at prosessen stopper opp så får det ingen konsekvenser. Det er viktig å bruke de som er positive til endringer maksimalt. I tillegg må alt avklares med tillitsvalgt så det ikke blir stopp i prosessen på grunn av formelle feil.

Kommunikasjon i endringsprosesser kan også bedres. Intranet må brukes mer. I tillegg må en bedre toveiskommunikasjon, den blir ikke god nok på møter med mange deltakere. Det vanlige uttalte motargumentet er:

*«Det fungerer jo så godt sånn vi gjør det i dag».*

Dette er helt i tråd med Yukl (2010) beskrevne motstand mot endringer som kan komme av tidligere måten å arbeide på har blitt oppfattet som vellykket og endringene vil da bli sett på som et unødvendig onde

Når en ser at en lykkes i endringsprosessen så gir det påfyll. Det kan være at flere blir med og jobber for prosessen. Negative innspill blir færre og færre. Motstanderne blir de ivrigste

brukerne av nye verktøy og så videre. Motstand mot et prosjekt gjorde også at enkelte motstandere førtidspensjonerte seg. Det løste noe av utfordringen.

Kulturen i denne bedriften har endret seg gjennom de siste årene. Bedriften er blitt mer fremoverlent, bransjen har blitt utsatt for prispress og krav om høyere effektivitet fra forbruker, media og politikere. Dette har ført til holdningsendring blant medarbeidere når det gjelder forståelsen for effektivisering og digitalisering. Det er nå større vilje for at bedriften må gjennomføre endringer og utnytte den digitale utviklingen for å effektivisere driften og fortsatt være konkurransedyktig.

### **Endringshistorie privat eiet bedrift (2 informanter, PB1 og PB2)**

Denne bedriften har lite turnover. Ledere har jobbet i over 10 år, noen i 30 år. I tillegg kommer studenter som jobber der i 2-3 år. Utdanningsnivået er fagbrev. De med høyere utdanning slutter da det er minimalt med opprykks muligheter. Det er liten åpenhet for endring, medarbeiderne har hatt det for godt for lenge er den uttalte årsaken. De har hatt det komfortabelt i den stillingen de har hatt, styrt seg selv og vært fornøyd med det. Ingen foreslår endringer og det er vanskelig å tenke utenfor boksen. Bedriften har ikke tjent penger de siste årene, nå er det kommet inn nye eiere som vil investere, men som også krever resultater. Derfor har det blitt satt i gang en større omorganisering ved at en fjerner ett mellomledernivå. Det vil si at de på dette nivået må over i daglig drift og på vaktlister. Her dukker fenomenet opp som det ikke har vært mulig å finne forskning på, men som flere av organisasjonene har nevnt:

*«Noen er bare negative i sine holdninger uansett hvilke tilnærminger du har til dem».*

Sånn sett har det vært en feilansettelse for de som har ansatt noen av disse. Det har vært umulig å snu uansett hvilke pedagogiske og psykologiske tilnærminger som brukes. De har en negativ holdning uansett om det gjelder arbeid eller fritid. I de fleste bedrifter går det greit med en til to slike personer. Men flere kan lett ødelegge bedriftens verdier, strategier og arbeidsmiljø. Og i en endringsprosess så kan de stoppe den og lage store utfordringer for sin leder og kollegaer.

Endringen som kom i denne organisasjonen på grunn av eierskifte var toppstyrt, det var stor forståelse for at noe måtte gjøres, både i forbindelse med de dårlige resultatene og i og med at ny eier kom inn. Det var støtte til endringsprosessen blant de viktigste personene på leder og mellomledernivå. Og det var mellomleder som måtte fjerne et ledernivå under som fikk

den mest utfordrende jobben. Utenom motstanden fra en person som har tappet energi, så har prosessen gitt energi. En utfordring har også vært for en mellomleder som ble forfremmet, mens de andre ble degradert. Personen gikk fra å være tidligere kollega, til å bli leder for de samme. Å kutte et ledernivå gjør arbeidet lettere fremover. Nå har kommunikasjonen blitt bedre, det investeres i bedriften så optimismen er tilbake, medarbeiderne synes det er positivt at de som før var mellomledere deltar i den daglige driften og ikke bare er tilstede på hverdager mellom kl. 08.00 og 16.00. Innsparing som var ett av målene har fortsatt ikke nådd ønsket nivå. I prosessen fikk medarbeiderne komme med innspill som ble lyttet til. Var det mulig, ble disse tatt hensyn til og endringer ble gjort i hele prosessen. Oppfattelse til informantene var at de som var positive til endringene var medarbeidere som generelt også så på positivt på livet, mens de som var negative hadde generelt en negativ holdning, både på jobb og privat. Både her og andre informanter har nevnt at en oftere burde brukt eksterne ressurser i endringsprosesser. De som står mitt i upopulære avgjørelser og tiltak, skal når prosessen er ferdig, være en samlende leder. Det kan være utfordrende når en tidligere har hatt avgjørende innflytelse på saker som skaper misnøye og splittelse. En ekstern ressurs i forbindelse med endringsprosesser kan godt bli upopulær uten at det skaper utfordringer når prosessen er ferdig. Da trekker konsulentene seg ut av bedriften og teamet som er igjen kan ha lettere for å bygge opp et godt miljø og strategi var tilbakemelding fra flere informanter.

### **Endringshistorie offentlig organisasjon innen helsevesenet (3 informanter, OH1, OH2 og OH3)**

Her var ansettelsestiden varierende. Mange hadde lang ansiennitet. Utdanningsnivået var høyt og det var hele tiden en proaktiv holdning og tilrettelegging inkludert økonomisk støtte for at medarbeidere skulle videreutdanne seg. Både på grunn av institusjonens behov, men også for å utvikle den enkelte medarbeider. Alle var faglærte og mange hadde masternivå, og det var opp til professornivå. Flere hadde to masterutdannelse eller mer. Arbeidsgiver dekket utgiftene for de som ønsket flere mastergrader eller annen videreutdanning.

Åpenhet for endring som ofte var toppstyrt var varierende, men forstod medarbeiderne årsaken til endringen var det ikke noe problem. Det var ingen forskjell på om de hadde kort eller lang ansiennitet. Det ble et team arbeid. Nyansatte kom raskt inn i kulturen, og stod på for hverandre. Det var et team med growth mindset som var åpen for endringer, som

ønsket å bidra og ønsket å påvirke prosessen fordi om selve oppgaven var styrt fra toppledelsen.

Når det gjelder daglige driftsendringer var det også engasjerte medarbeidere som kom med forslag og stod for endringene i det daglige, såkalt 1. ordre endringer (Bateson, 1979). Driver en innenfor rammene, så står hver enkelt avdeling/institusjon fritt til å finne sin driftsmodell og gjøre de endringer som fører til den beste utførelsen av arbeidsoppgavene.

Det var lite opprykks muligheter i akkurat de enhetene som ble intervjuet, men dyktige medarbeidere som har ønsker om nye utfordringer så er det mulig innen en så stor organisasjon som dette var.

Informanten som var leder for institusjonen hadde arbeidet der i 4 år og endringen som hadde funnet sted i organisasjonen var en mye tydeligere ledelse med klare forventninger til den enkelte. De som ikke likte det hadde sluttet. De ble ikke skviset ut, men det var et ønske om en kulturendring på dette område. Det er en ramme som følges opp nå, konfliktsaker blir tatt opp og løst og ikke dysset ned som tidligere. Det er fortsatt mye sterke meninger blant så høyt velutdannet stab, men de tas tak i fortløpende.

Leder liker endringer, forbedringer og utvikling. Det er ikke ønskelig med at arbeidet blir rutine og en situasjon der en ikke finner forbedringspotensial. Endringsprosesser hvor progresjonen følges og det går greit fremover gir energi.

Forbedringspotensialet i endringsprosesser er enda mer informasjon. De har en organisasjonskultur som tenker på organisasjonen og pasientens beste. Kulturen er opptatt av de myke verdier som også danner grunnlaget for medarbeiderne som har tatt bevisst valg og utdanning for å jobbe med de myke verdiene.

Dette ble uttalt angående den store positiviteten til endringer i organisasjonen:

OH2:

*«Videreutdanning og master sier at folk liker å lære nye ting og utvikle seg videre.»*

Fordeler og ulemper med endringene som kommer drøftes med tillitsvalgte som tar det opp med sine medlemmer. Dermed representerer de tillitsvalgte alle medarbeidernes syn og det er lettere å korrigere veien mot målet. De tillitsvalgte blir brukt som en ressurs i endringsarbeidet. Uformelle ledere kan allikevel være en utfordring og må tas på alvor. En slik sak ble til slutt en personsak som førte til at personen sluttet.

Det har vært gjennomført mange endringer i institusjonene. De med lengst erfaring har i ettertid sett at det har vært positive endringer, derfor stiller de gjerne opp igjen. De som nylig har begynt kan det være motstand fra da de akkurat har blitt trygg på sitt arbeid og sin rolle. Det er bedre å være med på laget enn å kjempe imot. Den største utfordringen er hvis mellomledere er imot.

#### 4.3.3 Utfordringer i endringsarbeidet i dagens organisasjonskultur

Det som oppleves negativt gjennomgående gjennom intervjuene, er motstanden de møter i endringsprosesser. Dette er ting man vet er forbundet med en rekke endringer (Yukl, 2010), (Hennestad & Revang, 2006). Langvarig motstand og tilfeller av boikott kan bli meget krevende for en som er satt til å gjennomføre endringer i sin avdeling. Men flere så også positive sider med motstanden. Motstand kan være en verdifull ressurs da det mange ganger lå et ektefølt engasjement bak. Energien fra motstanden kan tas inn i endringsarbeidet, og man får vendt det til et engasjement for endring og prosjektet, da vil det kunne bli en positiv faktor. Dette stemmer godt overens med Burnes (2014) forskning som kommer frem til at motstandskreftene mot organisasjonsendring koplet med kreativitet og positivitet er en mulig ressurs.

Burnes tro på ledelse som dissensuelt og konfliktforenende mennesker er spennende. Faktisk er det forfriskende å se motstand mot organisasjonsendring blir til kreativitet og positivitet – og det kan bli utnyttet til en mulig ressurs.

Utfordringene var størst i organisasjonskulturer med fixed mindset med lite innslag av growth mindset (Dweck, 2007). Dweck har publisert en rekke bøker og forskningsartikler på temaet.

Poengene i Dwecks begrep *growth* og *fixed mindset* er at den ene tenkemåten disponerer for endring og utvikling, mens den andre gjør det ikke. Dette kan angå personlighet, hvor intelligent en er, hvilke prestasjoner en oppnår, hvordan belønning presenteres, og mye annet. En elev som strøk i et fag kan beskrives med at han «ikke har talent for faget». Dette viser at det er stabilt og kan ikke endres. Hvis en derimot beskriver eleven som ikke bestod eksamen med at han «ikke ennå har skjønt dette faget», så gir den forklaringen en forventning om at det er mulig å utvikle seg og lære det til et senere tidspunkt. «Not yet» ("ikke ennå") er derfor blitt et slagord i Dweck-tradisjonen.

Med bakgrunn i *growth mindset* kan en si at personen liker utfordringer, og at økt innsats betyr at fremgangen vil komme. Å mislykkes med noe oppfattes som et signal for enda mer innsats. Motsatt vil *fixed mindset* gjøre at man unngår utfordringer og lettere gir opp. Å mislykkes er en bekreftelse på at dette klarer en ikke å få til.

Forskning viser at selv kortvarig (en enkelt time) læring og trening kan endre personens tenkemåte fra *fixed* til *growth mindset*, som igjen gir en positiv effekt for prestasjon (Svartal, 2018).

Eksempelvis viste Dweck og kolleger i en større studie med elever i fare for å slutte på skolen at en kortvarig øvelse i *growth mindset* -tenkning (kun en time) økte andelen som bestod sine eksamener sammenlignet med kontrollelever som ikke fikk *mindset* -trening.

Forskningen viste også at lærerens oppfatninger om *growth* vs. *fixed mindset* har betydning: En lærer med *fixed mindset* ser ikke det samme utviklingspotensial hos elevene, og det kan hemme ny læring. Nyere meta-analyser av forskning på *growth mindset* har vist at betydningen av tankesett nok kan være mindre enn Dweck-tradisjonen har trodd (Sisk, Burgoyne, Sun, 2018).

I organisasjonene som er brukt som informanter til denne forskningen kommer det klart frem at *fixed mindset* er en av de største utfordringene for å få til en vellykket endringsprosess, forskning viser videre at dette er mulig å snu, med enkle midler slik det er beskrevet i forskningseksemplet over. I tillegg spiller også negativ personlighet inn, men det kan også være forårsaket av et helt fastlåst tankesett.

#### 4.3.4 Positive faktorer i endringsarbeidet

I tillegg til at lederne opplevde endringsprosesser som krevende, oppgav de også en rekke elementer som var givende i endringsprosesser. Det var positivt og motiverende å få med medarbeiderne og oppleve at de lykkes. Det gav påfyll når medarbeiderne selv forstod at endringen var viktig og når de selv begynte å vise interesse og komme med innspill. En hadde også opplevd at medarbeiderne i prosessen hadde fått øynene opp og sett verdien av kontinuerlig endring og forbedring i stedet for å ta de store endringsprosessene med jevne mellomrom.

I enkelte av endringsprosessene blir veien til mens du går. Det vil si at målet er klart, men hvordan en kommer til målet er ikke klart når prosessen. Selve arbeidsprosedyrene må bli til



underveis. Dette kan være veldig spennende og interessant og utvikle i sammen med teamet som en er leder for. Så selve endringsprosessen kunne være meget positiv på tross av alle utfordringer som må løses underveis.

#### 4.3.5 Støttens betydning i de forskjellige organisasjonskulturene

Lederne påpekte at det var viktig å ha god støtte i endringsprosesser. Det gjaldt både oppover i organisasjonen og det var viktig å ha sparringspartnere på samme nivå. Det viste seg også at det var meget viktig å ha støtte fra mellomlederne som hadde direkte kontakt med medarbeiderne som fikk sine arbeidshverdager endret. Yukl (2010) er opptatt av at selv de som først støtter en endring, vil trenge støtte og hjelp for å opprettholde sin entusiasme og optimisme når de uunngåelige tilbakeslagene oppstår. Stor forandring er alltid stressende for ledere som skal gjennomføre de, spesielt når det innebærer en lang overgangsperiode med justering, forstyrrelser og tilpasninger.

Et tilfelle hvor endringen var pålagt av styret, men selve gjennomføringsmodellen som leder valgte, ikke hadde støtte av styret, ble en meget slitsom situasjon for lederen. Når mellomledere også hadde et fixed mindset så ble prosessen tung å gjennomføre. De økonomiske resultatene uteble allikevel ikke, men prosessen på denne måten ble altfor krevende. Det viser at organisasjonskulturen fra toppnivået som her var styret og eier må være støttende og endringsfokusert hvis prosessene skal være vellykket.

Det er også nødvendig i slike prosesser at det ikke er viktig å være populær, fordi om det gir motivasjon å få gode tilbakemeldinger. Noen brukte privatperson utenfor organisasjonen som støtte i prosessene, men helst da som et supplement til intern støtte.

I ledelseslitteratur er det nevnt at det å være toppleder ofte kan være ensomt. Forskjellen mellom å være toppleder og nestleder er veldig stor, fordi sistnevnte har en over seg som den kan spørre til råds, mens toppleder ikke har noen (Arnulf, 2012). Intervjuobjektene hadde som oftest noen de kunne støtte seg på, men det varierte meget i hvor sterk grad støtten var involvert eller kunne bidra.

#### 4.3.6 Foreløpig oppsummering

I denne delen er det blitt gjort forsøk på å sette seg inn i organisasjonskulturen i hver enkel organisasjon og analysere kjennetegn ved den, for deretter å beskrive hvilke kulturer som

fungerer best med endringsprosesser og hvor kulturen må utvikles for å oppnå bedre endringsresultater.

Lederne som er intervjuet har en opplevelse av dagens organisasjonsvirkelighet i stadig større grad er preget av endringer, og at det gjenspeiler måten man ser ledelse på. Det som tradisjonelt ble kalt endringsledelse er nå en del av det naturlige arbeidet som leder.

Det finnes ulike tilnærminger til endringsprosesser i fastlåste organisasjonskulturer hvor ledere og medarbeidere er ukjent med både planlagt og kontinuerlig endring. Det er en betydelig mer krevende prosess enn i organisasjoner som er vant med endringer. Men en møter også utfordringer der endringer er veldig vanlig på grunn av at organisasjonen har gått endringstrett.

Fastlåste organisasjoner kjennetegnes blant annet med lavt utdanningsnivå, lite læring og utvikling underveis i jobben og et fixed mindset. Hvis dette er tilfelle både på medarbeidernivå og mellomledernivå vil det bli ekstra utfordrende. Noen av disse avdelingene hadde i tillegg medarbeidere som hadde et sterkt preg av negative holdninger. Det gjaldt både privat og i jobbsammenheng. I enkelte tilfeller her kom det frem at medarbeiderinnvirkningen kunne skade prosessen. Enkelte hadde erfaring med at det var bedre å treffe beslutninger og innføre den uten særlig grad av medarbeiderinvolvering.

Nå skal vi se nærmere på de viktige suksessfaktorer når det gjelder kultur - og samtidig identifisere hva/ hvilke kulturelle elementer som vil eller ikke vil støtte forandring.

#### 4.4 Viktige suksessfaktorer når det gjelder kultur- og identifisering av hvilke kulturelle elementer som vil/ikke vil støtte en forandring?

Å kartlegge bedriftens kultur ut fra intervjuer viste seg å være utfordrende på enkelte områder. De uskrevne reglene; «hvordan gjør vi det hos oss», «de uformelle lederne» og «den sosiale tonen» var vanskelig å fange opp. Men den faktabaserte del av kulturen som gikk på ansettelsestid, interne lærings- og utviklingsmuligheter, utdanningsnivå, verdier og visjoner og lignende dannet et bra bilde av organisasjonens formelle kultur.

##### 4.4.1 Tillitsvalgte og verneombud

Organisasjonene med det høyeste utdanningsnivået og som i størst grad fikk medarbeidere til å videreutdanne seg og la til rette for å kombinere det med full jobb, hadde også det tetteste og tidligste samarbeidet med tillitsvalgte. Her hadde tillitsvalgte en meget god

kontakt med de organiserte slik at de sammen kom frem til gode innspill og positiv forståelse for endringsprosessene. Dette gav for dem en meget god fremdrift i prosessene. Mens de fleste organisasjonene brukte tillitsvalgte og verneombud til å avklare om prosessen var innenfor avtaler og lover slik at de visste at de kunne sette i gang med det uten å bli stoppet av brudd på avtaler eller lover under endringsprosessen.

I de fleste prosessene stod målet fast, men veien mot målet kunne endres underveis etter innspill fra tillitsvalgte, verneombud eller medarbeidere.

Det er også en del av arbeidsmiljøloven i Norge at medarbeidere skal ha indirekte innvirkning på spørsmål som har betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold. Indirekte innvirkning betyr at de gjennom sine tillitsvalgte kan nå frem med sine innspill og ønsker. Dette er nedfelt i Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven § 8-1. I sistnevnte står det:

*«I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte»*

Alle lederne som ble intervjuet tilkjennegir at dette er viktig. Uansett organisasjonskultur så må endringsprosesser i Norge gå gjennom verneombud og tillitsvalgte da det er avtalefestet i Arbeidsmiljøloven og i Hovedavtalen hvis det er en tariffbundet bedrift.

#### 4.4.2 Direkte medarbeiderdeltagelse

Det er ulike måter medarbeiderne kan involveres i forbindelse med endringer. Gjelder det personalmessige endringer vil ofte tillitsmannsapparatet trekkes inn i henhold til Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven som tidligere nevnt. Her forsøker man å finne gode løsninger for endringer uansett hvilken organisasjonskultur som eksisterer i bedriften da dette er en lovpålagt ordning.

Når en kommer til de praktiske og faglige endringene i omstillingsprosesser, finner de forskjellige organisasjonene de samarbeidsarena som de mener er best mulig egnet i sin organisasjonskultur. Det kan være prosjektgrupper, lederteamet eller en kombinasjon av ledere og medarbeidere. Allmøter ble ofte også en del av kommunikasjonsplattformen i tillegg til bruk av intranett. Men allmøter og intranett var hovedsakelig en informasjonsplattform og fremmer i liten grad toveiskommunikasjon. Organisasjonskulturen som i stor grad bestod av medarbeidere med fixed mindset hadde størst utfordring med å

finne prosjektteam som ivaretok en aktiv medarbeiderdeltagelse. Tilbakemeldingene var gjerne at prosjektgruppen ikke ble sammensatt med medarbeidere med rett bakgrunn og god nok kjennskap til hvordan arbeidsoppgavene rent praktisk og faglig kunne bli gjennomført.

Prosjektgrupper har også blitt brukt i forprosjekt for å vurdere innføring av ny teknologi. I en bedrift sa prosjektgruppen nei til innføring av ny teknologi, men ledelsen besluttet allikevel å innføre ny teknologi. Her ble medarbeiderdeltagelsen overstyrt, ny teknologi ble innført, en del medarbeidere tok godt imot den nye teknologien, mens andre sluttet/gikk av med pensjon. Implementering på denne måten gav allikevel til slutt en god måloppnåelse for bedriften. Prosjektgruppe i forprosjekt er også brukt. Gruppen forkastet forslaget og denne gang ble ikke bruk av ny teknologi slik prosjektgruppen skulle vurdere innført. Ledelsen tok her konklusjonen til prosjektgruppen til etterretning og har valgt å løse utfordringen på en annen måte med annen teknologi.

I forbindelse med direkte medarbeiderdeltagelse er det meget viktig hvordan gruppene blir satt sammen for at den skal fungere best mulig. Det er viktig at alle yrkesgrupper er representert, enkelte har også god erfaring med å ta med de en venter motstand fra og det er viktig at motstand kommer frem og blir møtt på en saklig måte. Det er også viktig at medlemmene i grupper har nok kompetanse til å se muligheter, og har evner til å resonere, og ta beslutninger ut fra fakta og ikke bare følelser. Gruppene må heller ikke være for store, da er det vanskelig for alle å ta ordet og til å komme til ordet. Det er erfaring fra allmøter at det er ikke rett fora for brede diskusjoner. Det er mange som ikke vil ta ordet i større forsamlinger. Flere har et ønske om at allmøter skal bli et møte for informasjonsutvikling der medarbeiderne snakker like mye som møteleder. Men det er meget sjelden det fungerer slik.

For å gjøre seg tilgjengelig for medarbeiderne kan lederen gjøre det ved å ha «åpen dør». Det er å tillate at medarbeidere kan komme inn på kontoret og ta opp saker personlig om det skulle være noe. Det gir en mulighet for å åpne for mer fortrolig kommunikasjon med lederen. Noen benyttet seg av dette, men det viser seg også vanskelig for enkelte medarbeidere å ta opp personlig ting direkte med lederen på grunn av den maktdistanse som eksisterer. Pasmore og Fagans (1992) erkjenner at medvirkning er krevende og at kvaliteten på medvirkning er avhengig av kompetanse og modenhet. De sier at grunnen til

at noen ikke lykkes med innføringen av medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller organisasjonen ikke er modne eller mottakelig for dette. De har kommet frem til at på organisasjonsnivå er hindringene strukturelle, relasjonelle eller sosiale. I forhold til det strukturelle så har lederne åpnet opp for det kan skje ved at de har laget arenaer for medarbeiderdeltagelse. Men organisasjoner består av mennesker, og det vil til syvende og sist handle om modenhet til de involverte parter og hvor gode relasjoner disse har. Her kan vi se på organisasjonskulturen ved den offentlige institusjonen som hadde en meget stor grad av modenhet hos tillitsvalgte som meget tidlig ble tatt med i prosessene, og ikke bare ut fra Hovedavtalens bestemmelser. Tillitsvalgte for flere faggrupper kunne representere alle medarbeidere i arbeidet med å finne gode løsninger sammen med ledelsen.

I hvor stor grad ledere og organisasjonene mestrer å møtes i de forskjellige arenaene kan si noe om hvilke nivå de har kommet til i forhold Pasmore og Fagans (1992) beskrivelse av modenhet og kompetanse. Vi skal se nærmere på hva lederne ser som positive konsekvenser av medvirkning, og utfordringer knyttet til dette.

#### 4.4.3 Positive faktorer ved deltakelse i endringsprosesser

Når lederne ble spurt om fordelene ved medvirkning kom det frem ulike aspekter. Flere mente at det gir medarbeiderne trygghet. I endringsprosesser skapes det alltid en del usikkerhet. En vet hva en har, men ikke hva en får. For å komme frem til en ny ønsket situasjon, må strukturelle endringer på plass, og de blir gjerne til i prosessen. Medvirkning handler om å utvikle dette i sammen, og ha mulighet til å være med og påvirke hvordan fremtiden til den enkelte vil bli. Innspill fra medarbeidere danner grunnlag for beslutninger i nær kontakt med de som i dag utfører arbeidsoppgaven og som bør ha størst mulig til å finne ut hva som vil fungere og hva som ikke vil fungere. I tillegg får de et eierforhold til endringene.

Flere av lederne, men ikke alle, mente også at medvirkning vil gjøre det lettere gjennomføre endringene og det ville redusere motstanden.

Medvirkning kan ses på som en måte å få innblikk i motforestillingene, sette ord på dem, da en vet at motforestillingene er der. Og det kan fremkomme gode ideer som lederen selv ikke har tenkt på.

Medvirkning kan også gi lederen støtte underveis i endringen, fordi om medvirkningen er krevende i prosessen. Men det var klare tilbakemeldinger på at medvirkning vil vinne i det lange løp.

I det følgende ser vi nærmere på hva ledere opplever som utfordrende faktor når det gjelder å la medarbeidere delta i endringsprosessen.

#### 4.4.4 Utfordringer ved deltakelse i endringsprosesser

Lederne har flere forskjellige utfordringer sett i forhold til organisasjonens kultur. Det som det er stor enighet om er at det er ressurskrevende. Dette er med bakgrunn i at en åpner opp for at alle skal mene noe om områdene som skal endres og en må fortløpende vurdere for og imot de innspill som kommer. Det tar gjerne uhensiktsmessig lang tid, så det gjelder å se på nytteverdien. Men det er viktig at medarbeiderne blir hørt på de områder som angår deres egen arbeidssituasjon. Dette er i tråd med tenkningen til psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet av Einar Thorsrud. Det 3. punktet om medvirkning ble beskrevet slik:

*«Behovet for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget» (Thorsrud og Emery 1970, s.66).*

Endringen vil alltid føre til motstand ifølge informantene. Her settes lederens styrke og utholdenhet på prøve. I tillegg kommer utfordringen med medarbeidere som mener de ikke har blitt hørt og som mener det ikke har vært en reel prosess. Dette kan fremkomme når det har vært åpent for innspill og medvirkning og ledelsen ikke har kunnet ta hensyn til det. Pateman (1970) skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse og full deltakelse. Pseudodeltakelse gjelder situasjoner der begrepet deltakelse brukes, men beslutninger i realiteten allerede er tatt. Partiell eller delvis deltakelse er når ansatte kan påvirke en beslutning, men det ledelsen som egentlig sitter på makten og fatter den endelige beslutningen. Det er forskjell på skinnprosess og en reel prosess. Skal medarbeidere delta så bør det legges opp til en mulighet for å bli hørt. Det er en utfordring for ledere å åpne opp for en prosess med medarbeiderdeltagelse og samtidig være klar over at en ikke kan innfri alle forslagene. Det er derfor viktig å være tydelig på forhånd med hva som det inviteres til medvirkning på.

I alle organisasjonskulturer synes lederne det var viktig med medarbeiderdeltagelse i endringsprosessen. Samtidig så er det også utfordringer med det, og utfordringene har helt

klart en sammenheng med organisasjonskulturen og nivået på kompetansen i organisasjonen.

#### 4.4.5 Mellomledernes rolle

Topplederne som ble intervjuet er meget avhengig av et nært samarbeid med lederne under seg. Det er disse avdelingslederne eller mellomlederne som hver dag møter medarbeiderne ansikt til ansikt, og det er de som skal sørge for at endringene blir gjennomført på avdelingsnivå. Det ble uttalt slik:

OH1:

*«Det er nærmeste leder som skal involvere medarbeiderne».*

Det er derfor meget viktig at lederne har en god dialog med avdelingsledere og at avdelingslederne er med på laget. Det ble ofte hentet nyttige innspill fra avdelingslederne som var viktig å ta med seg videre i prosessen for at implementering i endringene skulle gå lettere.

Det kom klart frem at mellomlederne/avdelingslederne har en avgjørende rolle når det gjelder å få gjennomført endringsprosessen, og at normalt også besitter en spesialkompetanse i forhold til hvordan driftsvirkeligheten i organisasjonen ser ut.

Det kom også frem at de organisasjonene som slet mest i endringsprosesser ikke hadde med seg mellomlederne. Mens de som hadde en meget god dialog med tillitsvalgte og representanter for medarbeiderne og hadde avdelingsledere som hadde 100 % forståelse for endringens mål og så nødvendigheten av endringen, hadde mindre motstand og prosessen gikk betydelig lettere.

Når mellomledere får delta og komme med innspill så kan det hindre motstanden i å vokse, og man kan få til bedre løsninger, uten at det går ut over endringsmålet. Når en ser til Pasmore og Fagans (1992) 5 nivåer av medvirkning, vil kanskje lederne delta på et annet nivå enn medarbeiderne. Nivåene er som tidligere nevnt:

- Delta passivt (conforming)
- Bidra i forbedring av det eksisterende (contributing)
- Forsøk på å forandre noe i eksisterende system (challenging)
- Samarbeide med andre som ønsker å endre systemet (collaborating)
- Skape et nytt system (creating).

Denne inndelingen er egentlig ment for medarbeidere, men den kan også gjelde for ledere. Større grad av modenhet og større forståelse for av organisasjons kompleksitet gjør at deltakelsen kan bli på et høyere nivå. Det nest høyeste nivå på medvirkning, nivå 4, handler om å samarbeide med andre som ønsker å endre systemet.

Avslutningsvis vil det gis en oppsummering av dette avsnittet.

#### 4.4.6 Foreløpig oppsummering

I dette avsnittet er det forsøkt å gi svar på «Viktige suksessfaktorer når det gjelder kultur- og identifisering av hvilke kulturelle elementer som vil/ikke vil støtte en forandring?»

Først ble det belyst hvordan lederne samhandlet med tillitsvalgte og verneombud som de formelle representantene for arbeidstakere i forskjellige kulturer. Størrelse og omfang av endringen avgjør når og hvor mye disse formelle representantene skal inn i prosessen.

Enkelte organisasjonskulturer trakk dette lengre og brukte formelle representanter som en del av medarbeiderdeltagelse. Dette gav de gode resultater i endringsprosesser. Når det gjaldt direkte deltakelse brukte lederne ulike arenaer som prosjektgrupper og arbeidsgrupper. Suksessen her var meget avhengig av sammensettingen og kompetansenivået i gruppene.

Fordi om medarbeiderdeltagelse ikke var så viktig i kulturer med fixed mindset kom det frem at det allikevel var viktig at medarbeiderne føler trygghet i den situasjonen som oppstår og de resultater som skal nås. Utfordringen var at det er ressurskrevende for lederen, både med hensyn til mange ulike innspill, men også når det gjelder arbeidet for at medarbeiderne oppfatter prosessen som reel.

Avslutningsvis var en også innom topplederens involvering av sine mellomledere og viktigheten at de er positive og har forståelse for nødvendigheten av endringene. I organisasjonskulturen som lyktes best med endringsprosesser var dette en forutsetning og det fremkom at organisasjoner som ikke fikk gjennomført en endringsprosess hadde stor motvilje hos avdelingsledere.

Vi skal se videre på hvordan man bruker svarene på forskningsspørsmålene å utvikle en organisasjonskultur til å bli mer endringsfokusert.



#### 4.5. Hvordan utvikler man organisasjonskulturen til å bli endringsfokusert?

Ut fra resultatene nevnt i de tidligere kapitler ble det funnet fellestrekk ved organisasjoner som hadde lettere for å gjennomføre suksessfulle endringsprosesser uten stor slitasje på ledere og medarbeidere. Det var også fellestrekk for organisasjoner som brukte betydelig mer energi og tid på gjennomføringen enn det som var planlagt og som ikke alltid oppnådde en suksessfull endringsprosess. Det vil si at en ikke klarte målet som var satt for endringsprosessen. Yukl (2010) har utarbeidet guide for økt læring og innovasjon som kan danne et godt grunnlag for å utvikle en endringsfokusert organisasjonskultur. Den består av følgende trinn:

- Rekrutter talentfulle kreative mennesker og gi dem myndighet til å være innovative
- Oppmuntre og sett pris på fleksibilitet og innovasjon
- Oppmuntre og tilrettelegg for individuell læring og læring i team
- Hjelp medarbeiderne til å forbedre deres mentale modeller
- Evaluer nye idéer i små skala eksperiment
- Utnytt læring fra suksesser og feiltrinn
- Oppmuntre og tilrettelegg for deling av kunnskap og idéer
- Bevar tidligere læring og sikre fortsatt bruk av relevant kompetanse
- Sett innovasjonsmål
- Belønn entreprenør holdninger

Som vi vil se i de neste avsnittene gikk mye av dette igjen i besvarelsene fra intervjuene.

##### 4.5.1 Kontinuerlig læring og utvikling

Organisasjonene som oftest lykkes i endringsprosesser uttalte blant annet:

OH2:

*«Vi er ikke konkurransedyktig når det gjelder lønn, men det er utrolig mye kursmuligheter, og alle har mulighet til å ta Master dekket av jobben. Det jobbes hele tiden med å forberede kompetansen både innen fagområdene våre og for egen utvikling av den enkelte. Dette gjør medarbeiderne endringsfokusert da de hele tiden har søkelys på ny læring.»*

Dette gav en stor åpenhet for endringer, og det var ikke avhengig av om de var nye i organisasjonen eller hadde vært ansatt i mange år. Det var også liten forskjell på om

endringsoppgaven kom fra toppledelsen eller fra egen organisasjon. For å bedre gjennomføringen for endringen så kom det frem at det er viktig med en kontinuerlig etter- og videreutdanning i organisasjonen. Det kunne være etterutdanning innen et kompetanseområde som det var behov for i bedriften, eller det kunne være kompetanse innen et område som var bra for den enkelte medarbeider.

#### 4.5.2 Forståelse for endringsprosessen

I alle organisasjoner, uansett utdannelsesnivå, etter- og videreutdanning og uansett grad av medarbeiderdeltagelse er det avgjørende for å lykkes at medarbeiderne har forståelse for nødvendigheten av endring. Behovet for endring kan komme av dårlig økonomisk utvikling i egen bedrift, dårlig økonomisk utvikling i bransjen, disruptiv teknologi erstatter dagens produkter, nødvendig digitalisering for å fortsatt kunne være konkurransedyktig og det finnes nok utallige flere årsaker. Det viktige er at informasjonen om årsaken til endring når ut på en slik måte at det er en dyp forståelse for behovet for endring blant medarbeiderne. Dette fremkom veldig tydelig i alle organisasjonene som var informanter.

#### 4.5.3 Kontinuerlig endring

Organisasjoner som i liten grad var basert på kontinuerlig læring og utvikling, og som i tillegg hadde få medarbeidere med høyere utdanning hadde likevel lykkes med kontinuerlig endring i form av innføring av Lean. Dette kalles gjerne for «Første ordre endring». Første ordre endring betyr å gjøre mer - eller mindre - av noe vi allerede gjør. Første ordre endring (Bateson, 1979) er alltid reversibel, i motsetning til andre ordre endring. Forandring i andre ordre endring bestemmes - eller blir tvunget frem - til å gjøre noe vesentlig eller fundamentalt forskjellig fra det som er gjort før. Prosessen er irreversibel: Når en begynner er det umulig å gå tilbake til gammel struktur igjen. En første ordre endring bør være en del av enhver bedriftskultur.

En første ordre endring tilsvarer det som kalles emergent change (kontinuerlig/fremvoksende endring), mens andre ordre endring tilsvarer planned change (planlagt endring), (Bamford & Forrester, 2003). Andre ordre endring er meget omfattende og krever en strukturert gjennomføring steg for steg (By, 2005).

Første ordre endring mente informantene var mulig å gjennomføre med stor grad av medarbeiderdeltagelse da det gikk på endringer og tilpasninger innenfor den enkeltes

allerede eksisterende arbeidsoppgaver. Dette gjelder på områder der medarbeiderne gjennom lang erfaring hadde spesialkompetanse på å gjennomføre. Og da første ordre endringer ble satt i system i form av Lean så var det mulig å gjennomføre.

#### 4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har det vært søkelys på de resultatene som er kommet frem i undersøkelsen og sett det opp mot tidligere forskning. Ledere i bedrifter med vellykkede endringsprosesser når det gjelder andre ordre endring påpekte helt klart at nøkkelen til suksess var høyt utdannende medarbeidere med kontinuerlig etter og videre utdanning.

Det neste punktet som var viktig for endringsprosessen var en grundig forståelse for nødvendigheten av endringen blant medarbeiderne som ble involvert i den. I enkelte organisasjonskulturer var ikke medvirkning så viktig, men det viktige var at det var forståelse for behovet for endringen. Her var informasjonsflyten utrolig viktig og evnen til å gi en forklaring som var mulig å forstå og mulighet til å få svar på motforestillinger og innvendinger.

Det siste punktet omhandlet muligheten for å få til 1. ordre endring/kontinuerlig endring i forskjellige typer organisasjonskulturer. Det viste seg fullt mulig om grunnlaget for de to førstnevnte suksessfaktorer ikke var tilstede. 1. ordre endring kunne etter innføring av et system for dette som for eksempel Lean pågå kontinuerlig ved hjelp av medarbeiderne som stod oppi situasjonen daglig.

I neste kapitlet fremkommer konklusjoner og anbefalinger ut fra tidligere forskning og funn som er gjort i forbindelse med forskningen som er beskrevet i dette kapitlet.

## 5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

I oppgaven er forskningsspørsmålene knyttet til å **identifisere viktige suksessfaktorer når det gjelder organisasjonskulturens innvirkning på endringsprosesser - og samtidig finne hvilke kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring.**

Og i tillegg:

Hvordan klarer en å oppnå suksessfull endringsprosess i en organisasjonskultur som er fastlåst.

Her vil disse forskningsspørsmålene bli besvart i avsnittene under. Avslutningsvis vil det gis teoretiske og praktiske implikasjoner i forhold til funnene i oppgaven, og behov for videre forskning vil bli foreslått.

### 5.1 Identifisering av viktige suksessfaktorer når det gjelder ledelse og kultur

Det er særlig to funn som peker seg ut i forhold til suksessfaktorer i organisasjonskulturen. Det ene er hvordan organisasjonen står i forhold til tidligere beskrivelser av growth mindset og fixed mindset. Her fremkom det av forskningen at alder og ansenitet ikke var så avgjørende. Det er en vanlig allmenn oppfatning at langt ansettelsesforhold på en arbeidsplass gir mer endringsmotstand. Forskningen viste imidlertid at medarbeidere med growth mindset, som var i en lærende organisasjon med kontinuerlig videreutdanning og ny læring fremmet suksess i endringsprosesser, uansett alder og ansenitet. Dette funnet kom fra informanter i organisasjonen fra helsesektoren og ble ytterligere bekreftet ut fra de andre organisasjonens informanter som hadde mindre grad av medarbeidere med growth mindset. Det er medarbeidernes tankesett som bør danne grunnlaget for hvordan endringsprosessen skal kunne gjennomføres med suksess. I en organisasjonsstruktur bestående av medarbeidere med growth mindset er det viktig å involvere medarbeiderne på et tidligst mulig stadium og sørge for at medarbeidernes kompetanse brukes i endringsprosessen, spesielt når det gjelder å tilpasse endringene til egen organisasjon. Observasjonene gjort under forskningen viste at organisasjoner med en stor grad av growth mindset sjeldnere hadde en fastlåst organisasjonsstruktur enn organisasjoner med fixed mindset.

For å få til endringer i en fastlåst organisasjonsstruktur er det også der meget viktig å få forståelse for at endringen er nødvendig. Informasjonen må være klar og det er også nødvendig å kartlegge at mottaker har forstått budskapet. Er budskapet forstått og oppfattet og det er enighet om nødvendigheten av endringen så danner det et godt grunnlag til å jobbe videre med endringsprosessen også i fastlåste organisasjonsstrukturer, men her er medarbeiderdeltagelse mindre viktig.

Det andre funnet er status til avdelingsledernivået/mellomledernivået i organisasjonen. Det er ledere på mellomledernivå som oftest er i en mest utsatt og krevende posisjon i endringsprosesser. Medarbeidere på dette nivået er ofte forskjellen på suksess eller fiasko i endringsprosessen. Spesielt i fastlåste organisasjonsstrukturer er det helt nødvendig at ledere på mellomledernivået vet hva som skal gjøres, hvordan det gjøres og har tro på at det er mulig å gjennomføre endringen. Er ikke mellomleder komfortabel med det så ble det i enkelte tilfeller løst, eller foreslått løst ved at en prosjektleder gikk inn i rollen og gjennomførte endringsprosessen. Informanter som allikevel prøvde å gjennomføre endringsprosesser med en avdelingsleder som ikke ønsket endringen opplevde, (i en fastlåst organisasjonsstruktur) at endringen ikke ble gjennomført, og resultatene dysset ned og holdt skjult.

## 5.2 Kulturelle elementer som vil støtte/ikke støtte forandring

Fra de kvalitative intervjuene fremkom følgende elementer i kulturen som vil støtte forandring.

- Growth mindset
- Forståelse for nødvendigheten av endring i organisasjonen
- Mellomledere med forståelse, ønske og vilje til å gjennomføre endring

Organisasjonskulturer som ikke var like endringsvillige var kulturer med Fixed mindset, manglende forståelse for nødvendigheten av endring og mellomledere som ikke ønsket endringene.

Dette fremkommer også av tidligere forskning hvor Dweck (2007) beskrivelser av fixed og growth mindset. Fixed mindset er en fastlåst tenkemåte, som hindrer endring. Mens kulturen i organisasjoner hvor growth mindset er dominerende har medarbeiderne en tenkemåte som fremmer endring.

Når det gjelder å skape forståelse for at endring er nødvendig så beskriver Kotters (1996) 8 stegs prosess dette i steg 1: *Etablere følelse av nødvendighet*.

Og til slutt har Yukl (2010) uttalt at det er nødvendig at mellomleder får være med å påvirke hvordan strategien skal innføres i deres avdeling, da er sjansen for å lykkes større. Men Yukl skiller ikke her mellom forskjellige mindset slik Dweck gjør og slik det er fremkommet i denne oppgaven.

### 5.3 Hvordan oppnå suksessfull endringsprosess i en organisasjonskultur som er fastlåst

Forståelse for nødvendighet av endring, involvering og samhandling med medarbeidere har helt klart betydning for suksess ved en endringsprosess. Ifølge Fimreites (2000) prosessuelle - kontekstuelle modell utgjør konteksten det som gjør at endring finner sted. Tidligere er det beskrevet at det kan være ulike faktorer til det. Endringsutfallet utgjør det som er blitt endret i organisasjonen. Prosessen er det dynamiske elementet som binder kontekst og utfall sammen. Med andre ord hvordan prosessen forløper når en flytter handlingsmønstre fra en måte å gjøre oppgavene på, til en annen.

I de neste avsnittene vil det ut fra forskningen komme anbefalinger for å flytte kulturen til å bli mer endringsfokusert.

#### 5.3.1 Anbefaling for organisasjoner: Kommunikasjon

God kommunikasjon er forutsetningen for å oppnå forståelse for behovet for endring, involvere og samhandle. Den er viktig i alle deler av endringsprosessen, og blir den utydelig eller mangler, oppnår en lett misforståelser, rykter, konflikter og motstand. For å flytte en organisasjon fra dagens måte å samhandle på, til en ny måte å samhandle på, er det nødvendig å fokusere krefter og energi slik at dette gjøres mulig. Og det er helt nødvendig å starte med å få forståelse for at endringen er nødvendig. Her er det viktig å ikke blande informasjon med kommunikasjon. Deltakere i organisasjonen må ikke bare være informert, de må også forstå behovet. Er det på grunn av økonomiske resultater endring er nødvendig, så er behovet for endring veldig vanskelig forstå når medarbeidere aldri har blitt forklart hvordan den økonomiske situasjonen er i bedriften/organisasjonen. Det er heller ikke lett å forstå hvis informasjonen om den økonomiske situasjonen er blitt forklart gjennom utsendelse av regnskapstall. Behovet for endring må altså kommuniseres ut på en måte som mottaker forstår. Fra alle informantene ble det streket under behovet for den gode kommunikasjonen som utgangspunkt for en god endringsprosess. Det har vært en rød tråd

gjennom intervjuene. Allikevel oppgir informantene at det kan være dilemmaer i forhold til når informasjon skal deles og hvor mye som skal deles. Det kom også frem at det ikke bare var nødvendig med god kommunikasjon i endringsprosessen, kontinuerlig god kommunikasjon var nøkkelen. Har medarbeiderne kompetanse om bedriftens eller organisasjonens økonomiske situasjon, konkurransefortrinn eller mangel på konkurransefortrinn og hvilke sterke og svake sider som finnes i egen organisasjon, så danner det et godt grunnlag for å få forståelse for nødvendigheten for endring. En forståelse for at endring er nødvendig vil gi en mer endringsfokusert kultur.

### 5.3.2 Anbefaling for organisasjoner: Medarbeiderdeltagelse

Medarbeiderdeltagelse har blitt viet mye oppmerksomhet, og ikke minst behovet for forskjellige nivåer ved medarbeiderdeltagelse når det gjelder growth mindset og fixed mindset. Her viste forskningen at det var viktig å legge medarbeiderdeltagelsen på rett nivå i forhold til kompetanse og mindset i bedriften.

Det er mange måter å være delaktig i beslutningsprosessen på. Patemans (1970, s. 69) skiller derfor mellom:

1. **Pseudodeltakelse** – situasjoner der begrepet deltakelse brukes, men i realiteten er beslutningen allerede tatt. Dette kan være i situasjoner der teknikker for overtalelse til å godta beslutninger blir brukt.
2. **Partiell deltakelse** – Partiell eller delvis deltakelse skjer når medarbeidere kan påvirke beslutningen, men det er ledelsen som egentlig fatter den endelige beslutningen.
3. **Full deltakelse** – dette er når hvert medlem i et besluttende organ har like mye makt til å bestemme.

Det er nødvendig å ha god kunnskap om egen organisasjonskultur for å bestemme rett grad av medarbeiderdeltagelse.

Ledere og medarbeidere har mye å tjene på å samhandle. Formelle representanter som tillitsvalgte og verneombud kan være en motpart, men de som lyktes best med endringsprosesser brukte disse som en ressurs som gjorde at endringsprosessen gikk lettere. Disse formelle representantene har gjerne bedre kjennskap til organisasjonen, dagens arbeidsmetoder og medarbeiderne enn lederne. Direkte involvering, særlig ved gruppearbeid/prosjektgrupper viste seg å fungere godt, på betingelse av at de var riktig

sammensatt. Selve prosessen gikk lettere når det gjaldt å komme med forslag til praktiske løsninger på denne måten. Det gav også medarbeiderne motivasjon ved at de fikk følelsen på at de ble tatt på alvor. Medarbeiderdeltagelse oppleves av lederne tosidig. På den ene siden gjør den at endringsprosessen går lettere mot målet. På den andre siden kan den være meget ressurskrevende for lederne som må forholde seg til mange innspill.

### 5.3.3 Anbefaling for organisasjoner: Utdannelse og læring

Forskningen viste at organisasjonskulturen som hadde størst suksess med endringsprosesser hadde høyt utdannede medarbeidere, og organisasjonen hadde stort søkelys på å videreutvikle medarbeidere med ytterligere læring. Skal en oppnå en endringsfokusert kultur i sin organisasjon så er det derfor viktig og nødvendig å stadig tilby påfyll i form av økt læring til medarbeiderne. Ikke bare kurs som er tilgjengelig, men også personlig oppfordring til kurs og videreutdanning, enten det er fordi organisasjonen trenger det der og da, eller det er rett for egen utvikling til den enkelte medarbeider på lengre sikt. Det må også legges til rette for det økonomisk og tidsmessig. Dermed vil medarbeidere i organisasjonen hele tiden bli oppdatert og lære at det er andre måter å gjøre arbeidsoppgaver på, og de vil dermed lettere synes det er interessant.

Å oppnå en endringsfokusert kultur for å få til kontinuerlig forbedring i daglig drift viser forskningen at det kan oppnås ved implementering av Lean eller tilsvarende forbedringsprogram. Det har virket med suksess i produksjonsbedrifter og er nå også på vei inn i andre typer bedrifter. Det engasjerer medarbeidere i det daglige med å innføre endringer og forbedringer. Det ligger på nivået som medarbeidere til daglig opplever og har forståelse for.

### 5.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Funnene som ble gjort under forskningen har både teoretiske og praktiske implikasjoner. Når det gjelder de teoretiske implikasjonene så handler det om flere forhold. Ledernes forståelse av ledelse og begrepet endringsledelse er i bevegelse. Endringsledelse blir mer og mer en del av den daglige leder rollen. Dagens organisasjonsvirkelighet er mer og mer preget av endring, det påvirker hvordan man ser på organisasjonsendring. I tradisjonell beskrivelse av organisasjoner så oppfattes det som rimelig stabilt over tid. Her er endringer



forstått som noe som avbryter en lengre periode med stabilitet. Nyere forskning viser at denne forståelsen er ferd med å bli utfordret og endret.

Begrepet multiple endringer har blitt introdusert. Her kan man stille spørsmål om også denne virkeligheten burde få konsekvenser for definisjon av ledelse og endringsledelse. Dette vil også påvirke hvordan leders tilnærming til leder rollen og endringsledelse vil bli. Mye av ledelseslitteraturen tar ikke hensyn til dette. Det er viktig at leder har forståelse for dette, og det kan begrense forståelsen for eget handlingsrom.

*Ivaretagelse* av medarbeidere under endringsprosess kan også være en teoretisk implikasjon. *Medarbeiderdeltagelse og kommunikasjon* er det skrevet mye om i ledelseslitteraturen, men ikke ivaretagelse. Dette kan gjøres tydeligere og spesielt disse 3 komponentene i sammen.

De praktiske implikasjonene følger de teoretiske linjene. Det vil være nyttig for ledere å vite betydning av egen endringshistorie som referansebakgrunn, slik at det kan brukes til tolkning av endringsutfordringer. Kjenner lederen til dette, kan han eller hun være oppmerksom på forhold som ubevisst kan påvirke beslutninger og opplevelse av handlingsrom. Det vil hjelpe til med å bevisstgjøre egne handlinger og valg.

## 5.5 Behov for videre forskning

Denne oppgaven handler om hvordan organisasjonskulturen påvirker endringsprosesser. Ledere på flere nivåer ble intervjuet for å kartlegge deres organisasjonskultur og hvordan den påvirker endringsprosesser. Funnene i undersøkelsen vil derfor ha dette som utgangspunkt. I avsnittene under skal vi se nærmere på videre forskning på temaet.

### 5.5.1 Anbefaling: Kartlegging av organisasjonskultur

For å komme videre i forskningen når det gjelder organisasjonskultur og finne ut om de funnene som her er beskrevet er relevante for organisasjoner generelt er det nødvendig med å forske på en modell som kartlegger organisasjoners artefakter, verdier og antakelser. Det siste nivået som kalles antakelser består av grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning. Dette er det ubevisste nivået og den delen av organisasjonskulturen som blir tatt for gitt. I følge Schein (1987) oppstår dette nivået på bakgrunn av tidligere erfaringer og de tilpasninger organisasjonen har gjort internt og eksternt, og det danner grunnlaget for hvordan oppgavene skal løses. Det er dette ubevisste nivået som er utfordrende å få frem i intervjuer og som muligens vil kreve observasjoner over tid i hver

enkelt bedrift. Men for å finne ut om forskningen her er generelt overførbart til andre organisasjoner er det nødvendig å gå dypere i denne problemstillingen.

#### 5.5.2 Anbefaling: Representativt utvalg

For å finne ut om forskningen her er overførbart til flere bransjer med tilsvarende organisasjonskultur bør det tas utgangspunkt i et representativt utvalg (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2010). Med bakgrunn i teori og erfaring skal forskeren beskrive kjennetegn som det er viktig at finnes i utvalget.

Hensikten med kvalitative studier er ikke å generalisere funn, men målet er allikevel at de skal kunne gi kunnskap som kan brukes av andre og dermed ha en overføringsverdi. I hvilken grad og på hvilke områder kunnskapen er overførbart, avhenger delvis av utvalgsstrategien.

I den siste anbefalingen vil kvantitative intervju/undersøkelser bli drøftet for å øke overføringsverdien.

#### 5.5.3 Anbefaling: Kvantitativt intervju

I forhold til videre forskning, vil det være interessant å se om disse funnene er relevante for flere bedrifter og derfor overførbare. Det bør også være mulig å forske på organisasjonskulturer generelt for å få en klar inndeling og beskrivelse av forskjellige organisasjonskulturer. Dermed kan en på en lettere måte definere og beskrive organisasjonskulturen og plassere kulturen i en gitt kategori. Det vil danne et bedre grunnlag og gi økt kompetanse for gjennomføring av endringsprosesser. Det vil også gi en større mulighet til å tilpasse endringsprosessen til organisasjonskulturen slik at en lettere oppnår suksess. Her kommer de kvantitative intervjumetodene inn (Sander, 2017).

Kvantitative metoder skiller seg fra kvalitative metoder ved at spørsmålene stilles på en måte som er bestemt på forhånd og som ikke kan misforstås. Alle informanter som er med i undersøkelsen får de samme spørsmålene og de samme svaralternativene. Med denne metoden kan spørsmålene stilles til langt flere enn ved kvalitative intervju og det blir da et bedre grunnlag for å finne ut om funnene i undersøkelsene er overførbare.

### 5.6. Oppsummering

I dette kapitlet er forskningsresultatene oppsummert og klare funn om hvordan en utvikler organisasjonskulturen fra fastlåst til endringsorientert har fremkommet. I tillegg er det også et potensiale til videre forskning i oppgaven, samt at videre forskning bør ha søkelys på å

finne ut om hvorvidt resultatene som er fremkommet i denne forskningen, er overførbare til andre bransjer og andre regioner.

## 6.0 REFERANSELISTE

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Universitetsforlaget
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er LEDELSE*. Universitetsforlaget
- Balderseim, H., Lawrence, R. E. (2000). Det kommunale laboratorium. *Teoretiske Perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bamford, D.R. & Forrester, P. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production management, Volume 23(5)*: s.546-564
- Bang, H (2013) *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring* Tidsskrift for norsk psykologforening
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. New York: Dutton
- Bergquist, W. (1993). *The Modern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bion, W. (1991). *Experiences in Groups*. Taylor & Francis Ltd
- Burnes K. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management, 41,6*: 977–1002
- Busch, T., Vanebo, J.O. og Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget
- By, R.T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management Vol.5 (4)*: s.373
- Cawsey, Deszca, Ingols, (2016). *Organisational Change*, s.1-4.
- Dahl, R. (1992). *Økonomisk demokrati-den neste utfordringen*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* Addison-Wesley Publishing Company
- Dweck, C.L. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*
- Everett E. & Furseth I. (2012). *Masteroppgaven, Hvordan begynne- og fullføre*. Universitetsforlaget
- Fimreite, A.L. (2000). *Reorganiseringsteori-hvorfor kommer kommunene aldri i mål?*

- Grønhaug, K. og Hansen, K. (2001). *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hendry, C. (1996). Understanding And Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49: 621–641.
- Hennestad, B., Revang, Ø. og Strøen, F. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetforlaget
- Hughes, R.L., R.C. Ginnet & G.J. Curpy (1999). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill.
- Huy G.N. & Mintzberg, H. (2003). *The Rythm of Change*. MITSloan Management Review
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster
- Kets De Vries, M & Miller, D. (1984) *Neurotic style and organizational pathology*, Strategic Management Journal, Volume 5, Issue 1
- Kotter J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harward Business School
- Kotter J.P. (2011) *What Leaders Really DSo*. HBR`S Must read on Leadership, ss 10-12
- Kuhn, T. (1962). INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA of UNIFIED SCIENCE *The Structure of Scientific Revolutions Second Edition*, Enlarged Thomas S. Kuhn VOLUMES I AND II • FOUNDATIONS OF THE UNITY OF SCIENCE VOLUME II • NUMBER 2
- Kuvaas, B. & Dysvik A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utgave. Fagbokforlaget
- Kvadsheim, H. (2001). *Bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsutviklingsprosesser*
- Kvale, S. & Brinkmann, S (2009): *Det kvalitative Forskningsintervju (2. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademiske
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics. I Cartwright, D. (red.) Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager's job*. I: Sloan management review/fall s.11-26
- Moran J. & Brightman, B (2001). *Leading organizational change* s.11, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12. Number 2. 2000.
- Pasmore, W.A. & Fagens, M.R. (1992). Participation, individual development and organizational change: A review and synthesis. *Journal of management*, 18: s. 375-397
- Paterman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press Publication City/Country New York, United States
- Schein, E (2010). *Organization Culture and Leadership* John Wiley & Sons Inc
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelser er kulturendring mulig*. Libro forlag
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum
- Tidd, J & Bessant, J.R (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley
- Tsoukas, K. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13, 5: 567–582
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations 7<sup>th</sup> ed*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall

## WEB SIDER

- Burnes B. (2014). *Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French*: <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755> .Taylor & Francis Online. (besøkt 14.02.2019)
- Burnes B., & Cooke B. (2012). *Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation*: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x> (besøkt 12.02.2019)
- By, R.T, Armenakis, A. A & Burnes, B. (2015). *Organizational Change: A Focus on Ethical Cultures and Mindfulness*. Staffordshire University Business School, UK b Auburn University, USA c Stirling Management School. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2015.1009720>. Taylor & Francis Online. (besøkt 28.02.2019)

De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2010:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/3-utvalgsstrategi/> (besøkt 12.04.2019)

Dent E. B. & Goldberg S. G. (1999). *Challenging "Resistance to Change"*:

<https://doi.org/10.1177/0021886399351003> (besøkt 01.05.2019)

Fernandez, M. (2019) *7 Qualitative Research Methods for High-Impact Marketing*,

<https://optimonster.com/qualitative-research-methods-for-understanding-your-user/>  
(besøkt 25.5.2019)

Hennestad B. (2009). *Magma: Endringsledelse i endringssituasjonen*. Fagartikler.

<https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen> (besøkt 02.04.2019)

Hughes M. (2011). *Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?*

[https://www.researchgate.net/publication/233202794\\_Do\\_70\\_Per\\_Cent\\_of\\_All\\_Organizational\\_Change\\_Initiatives\\_Really\\_Fail](https://www.researchgate.net/publication/233202794_Do_70_Per_Cent_of_All_Organizational_Change_Initiatives_Really_Fail) (besøkt 28.04.2019)

Kaufmann G. (2014) (Sist oppdatert 2018). *Arbeidsmiljøet avgjør kreativiteten din:*

<https://psykologisk.no/2014/05/arbeidsmilj%C3%B8et-avgj%C3%B8r-kreativiteten-din/> (besøkt 27.04.2019)

Mathiesen, T. (2017) *Organisasjonskultur for ledere:* [https://innsida.ntnu.no/wiki/-](https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere)

[/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere](https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere) (besøkt 29.04.2019)

Patel, S. (2015) *The research paradigm- methodology, epistemology and ontology –*

*explained in simple language:* <http://salmapatel.co.uk/academia/the-research-paradigm-methodology-epistemology-and-ontology-explained-in-simple-language/>  
(besøkt 27.04.2019)

PMEC - The National Academy for Academic Leadership (2000). *Leadership &*

*Institutional Change:* <http://thenationalacademy.org/ready/change.html>) (besøkt 30.04.2019)

Richards L. (2019). *Why Is Change Important in an Organization?:*

<https://smallbusiness.chron.com/change-important-organization-728.html> (besøkt 29.04.2019)

Sander K. (2016). *Subkultur:* <https://estudie.no/sub-kultur/6/2> (besøkt 12.04.2017)

Sander K. (2017). *Metodetriangulering:* <https://estudie.no/metodetriangulering/> (besøkt

12.04.2019)

Sisk V, Burgoyne A. & Sun J, (2018). *To What Extent and Under Which Circumstances Are Growth Mind-Sets Important to Academic Achievement? Two Meta-Analyses:*

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797617739704> (besøkt 13.3.2019)

Svartal F. (2018) *Growth mindset* [https://snl.no/growth\\_mindset](https://snl.no/growth_mindset) (besøkt 23.04.2018)

## **Vedlegg 1:**

### **Forberedelse til intervjuet**

Henvendelse vedrørende prosjekt knyttet til masterstudium i business administration.

Jeg har de siste par årene jobbet i eget selskap med endringsprosesser for kunder, hovedsakelig innen hotellbransjen. For tiden arbeider jeg som administrerende direktør i Sterling White Halibut as. I den forbindelse har jeg valgt å forske på bedriftskulturens innvirkning på endringsprosesser og ønsker av den grunn å intervjuere ledere og medarbeidere som har deltatt i endringsprosesser eller forsøkt på å få gjennomført endringsprosesser.

Endringer i bedrifter og organisasjoner er mange steder blitt en del av hverdagen. Ledere bruker mye tid på dette. Å lede endringsprosesser kan være slitsomt og utfordrende, men også spennende da det ofte fører til ny læring og tar bedriften et steg videre. Jeg ønsker å se på de prosesser som har foregått i din bedrift og hvordan bedriftskulturen/organisasjonskulturen har påvirket gjennomføringen og resultatene. På denne måten håper jeg å finne ut hvordan endringsledelse kan utøves forskjellig i forskjellige kulturer for å oppnå best mulig resultater. Hensikten er ikke å avdekke en god eller dårlig endringsledelse, men å finne ut hvordan man oppnår best mulig resultater ved å tilpasse prosessen til bedriftens og organisasjonens kultur.

Forskningen legges opp som et intervju/samtale på ca en time med ledere og medarbeidere i 2 til 4 bedrifter som vil danne datagrunnlaget for oppgaven. Materialet vil anonymiseres. Tidspunktet for intervjuet vil være mars 2019 alt etter hva som passer for den enkelte. Dette avtales nærmere.

Jeg tror det kan være meget lærerikt for ditt selskap og din organisasjon da dere ut fra de resultatene som fremkommer skal kunne forbedre deres egne prosesser i forbindelse med innovasjon og endringsprosesser, så jeg gleder meg til å snakke med dere.

Mvh

Magne Torgersen

Masterstudent



---

# Intervjuguide

---

**Mål for intervjuet:** Få tak i leders og medarbeiders oppfattelse av egen bedriftskultur med spesielt fokus på hvordan den har påvirket endringsprosesser i bedriften/organisasjonen.

**Innledning til intervjuet:** Jeg arbeidet med et mastergradsprosjekt med fokus på endringsledelse og endringsprosesser og skal se nærmere på hvordan bedriftens/organisasjonens kultur påvirker fremgangsmåten og resultatene i en endringsprosess. Intervjuet vil vare ca en time og svarene vil være med på å danne et analysegrunnlag for oppgaven.

## INTERVJU

### 1. Oppstart/avklaring

- a. Hvilken stilling har du?
- b. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
- c. Hva legger du i begrepet bedriftskultur?
- d. Hva legger du i begrepet endringsprosess?
- e. Hva beskriver en suksessfull endringsprosess?

### 2. Beskrivelse av bedriftens kultur

- a. Hva er gjennomsnittlig ansettelsestid ved bedriften/din avdeling?
- b. Er det stor turnover i ledelsen (siste 5 år)?
- c. Hva er utdanningsnivået?
- d. Hvordan beskriver åpenhet for endring?
  - i. Stor åpenhet?
  - ii. Liten åpenhet.
  - iii. Hvorfor?
- e. Hvordan blir beslutninger truffet (top down/bootom up)

- f. Hvordan blir det reagert hvis en feiler.
- g. Hvordan lærer man i bedriften
- h. Hvor i organisasjonen blir beslutninger tatt? Hvilke beslutninger tar ledelsen og hvilke tar medarbeidere?
- i. Hvordan er utviklingsmulighetene i bedriften? Er det stor grad av interne opprykk eller er ansettelsene eksterne?
- j. Hva beskriver en god organisasjonskultur?
- k. Har det blitt en endring i kulturen etter endringer/fusjonering/oppkjøp? • Fysisk og sosialt miljø (det synlige miljøet) • Verdier • Normer (regler for atferd)
- l. Eksisterer det en felles kultur i alle avdelinger? Er det ønskelig med en felles kultur?
- m. Arbeides det med å opprette/opprettholde en felles kultur mellom avdelingene? Hva gjør du for å skape en god kultur?
- n. Eksisterer det en betydelig grad av koordinering og samordning mellom avdelingene?

**3. Hvordan opplever du selv endringsprosesser som har vært i bedriften**

- a. Hvordan opplever du det å skulle lede/være deltaker i en endringsprosess?  
Fortell
- b. Hva har vært positivt og hva har vært negativt?
- c. Hva har gitt deg energi og hva har tappet deg for energi?
- d. Hvordan tenker du at endringsprosesser har gått hos dere?

**4. Hvordan vektlegger du din deltakelse i endringsprosesser?**

- a. Hva slags erfaring har du med medarbeiderdeltagelse i endringsprosesser i din bedrift?
- b. Hvordan har medarbeidere vært delaktig?
- c. Hvordan har ledelse gjennomført prosessene?
- d. Fordeler og ulemper ved deltakelse?

**5. Hvordan ledere kommuniserer i endringsprosesser?**

- a. Hvordan har kommunikasjonen foregått?
- b. Hva burde vært gjort annerledes.

**6. Hvordan er medarbeiderne ivaretatt i endringsprosessen?**

- a. Hva slags syn har du på det å ivareta medarbeidere under endringsprosesser?  
Fortell
- b. Hvordan reagerer medarbeidere på eventuell god eller dårlig behandling i endringsprosessen?
- c. Hvordan har en klart å ivareta alle?
- d. Hvordan er de upopulære endringene blitt utført? De som får negative følger for medarbeiderne.
- e. Er det mulig hos dere å kombinere endringsfokus med ivaretagelse av alle medarbeidere?

**7. I hvilken grad har involvering og samhandling preget utfallet av endringsprosessen?**

**Er det noe mer du vil eller noe vi ikke har vært innom som du synes er viktig?**

**Avslutning: Takk for at jeg fikk komme og du tok deg tid.**