

Mats Ingebretsen

Anvendelse av endringsledelse i nedgangstider

Et fenomenologisk studie av endringsledelse i en utviklingsprosess

The use of change management in times of recession

A phenomenological study of change management in a development process

MASTEROPPGAVE

Master i ledelse av teknologi

Masteroppgave vår 2018

Trondheim, Mai 2018

Veileder: Roar Stokken

Samarbeidsbedrifter: Roxel Group AS, Imenco AS, Automasjon og Data AS

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergradstudie i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen NTNU. Det har vært en spennende prosess å få velge et tema jeg ønsker å undersøke selv. Dette har vært både lærerikt og utfordrende, og jeg sitter igjen med en følelse av selvmestring etter å ha fullført både studiet og oppgaven min.

Jeg ønsker å rette en takk til alle de som bidro til å realisere denne oppgaven. En stor takk går først ut til min veileder ved NTNU, Roar Stokken, som har bidratt gjennom hele forskningsstudie med god, tålmodig og motiverende veiledning. Han har gitt gode råd til oppgaven, samt god konstruktiv tilbakemelding. Videre ønsker jeg også å rette en takk til en representant fra NORWEP, som bidro sterkt med inspirasjonen til oppgavens problemstilling.

Videre ønsker jeg å rette en veldig stor takk til alle bedriftene som stilte til intervju. En spesiell takk går til Roxel Group AS, som stilte med seks representanter. En stor takk til Imenco AS, som stilte med to representanter. Til slutt en stor takk til Automasjon og Data AS, som stilte med en representant. Jeg vil også gi en ekstra stor takk til alle informantene som tok seg tid fra sine travle hverdager til å sette seg ned å gjennomføre et intervju med meg.

Til slutt ønsker jeg takke familie, venner og medstudenter som har bidratt med innspill og god motivasjon som hjalp meg med å se prosjektet igjennom til siste slutt.

Trondheim, 24. Mai 2018



Mats Ingebretsen

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Norske bedrifter innenfor oljesektoren har de siste årene opplevd en kraftig nedgangsperiode på grunn av en fallende oljepris. Dette har ført til at flere bedrifter har begynt å søke mot andre marked for sine virksomheter. Denne studien undersøker utviklingsprosessen til tre bedrifter som befant seg i denne situasjonen, og ble nødt til å innføre endringer og nå ut til nye marked.

Dette forskningsstudie tar for seg hvordan ledere i tre utvalgte bedrifter har benyttet endringsledelse og andre faktorer for å utvikle sine virksomheter inn i nye marked. Dette utgreies mer i detalj av problemstillingen *«Hvordan har endringsledelse blitt implementert og opplevd av ledelsen i norske bedrifter på vei inn i nye marked, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å bevege seg bort fra oljesektoren?»*. Med bakgrunn i dette ønsker forskeren å undersøke rollen endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon har spilt i hver av disse bedriftenes utviklingsprosesser.

Studien bygger et teoretisk grunnlag rundt temaene endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon, for å kunne analysere hvilken rolle disse har spilt i bedrifters utviklingsprosesser. Oppgaven er utført som en kvalitativ studie, der det brukes et fenomenologisk design og empirisk data innhentet gjennom ni semistrukturerte intervjuer.

Målet med disse intervjuene er å innhente empiri fra informanter i de tre bedriftene, og kartlegge hvilken rolle temaene endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon har hatt i bedriftenes utviklingsprosesser. På denne måten skaper forskeren en oversikt over bedriftenes utgangspunkt, dagens tilstand, gjennomførte endringer og framtidsutsiktene i form av empirisk data. Et par nøkkelfunn viser at alle informantene mener endringsledelse har spilt en viktig rolle i utviklingen til deres bedrift, og at det har vært en stor vilje fra alle i organisasjonene om å gjennomføre endringer. Disse funnene diskuteres videre opp mot relevant teori og mot hverandre, hvor dette benyttes til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det kommer frem at bedriftenes måte å gjennomføre endringer på varierer betydelig fra hva teorien beskriver. Til tross for manglende bruk av spesifikke endringsmetoder, forklarer likevel de fleste informantene at de mener endringsledelse spiller en viktig rolle i utvikling de har gjennomgått. Det er ut ifra denne diskusjonen at oppgaven konkluderer at en kombinasjon av god endringsledelse, og et fokus på kultur og innovasjon, har medført at alle bedriftene har vært vellykkede i deres utvikling inn i nye marked.

Abstract

Norwegian companies in the oil sector have over the past few years experienced a sharp drop in activity due to a significantly lowered oil price. This has led several companies to start looking towards other markets for businesses and venture opportunities. This study examines the development processes of three companies that found themselves in this situation, and have had to make changes in order to reach new markets.

This research assignment looks to address how managers from three selected companies have used change management to develop their businesses into new markets. This is explained in more detail by the thesis statement, «*How have change management been implemented and experienced by management in Norwegian companies moving into new markets, whilst having a continuous focus on organizational culture and innovation to recede from the oil sector?*». Based on this, the researcher wants to examine the role that change management, organizational culture and innovation have played in each of the companies' development processes.

The study builds its theoretical foundation on the topics of change management, organizational culture and innovation, in order to analyze the role these factors play in a company's development process. The assignment is conducted as a qualitative study using a phenomenological design, collecting empirical data through nine semi-structured interviews.

The purpose of these interviews is to gather empirical data from all three companies' informants, and to survey the role that change management, organizational culture and innovation have had in each of their companies' development processes. By doing so, the researcher establishes an overview of each company's starting point, current state, implemented changes and future prospects, in the form of empirical data. Upon closer inspection, key findings show that all informants think that change management has played an important role in the development of their businesses. At the same time, everyone within each organization has been willing to change. These findings are then discussed and examined in comparison to relevant literature, and to each other, to answer the assignment's research questions. Emerged findings indicate that the companies' methods of change vary significantly from what is described in literature. Despite a limited use of specific change methods, the majority of informants claim they still think that change management plays an important role in their development processes. It is from this discussion the thesis concludes that a combination of well used change management, with a focus on culture and innovation, has resulted in all examined companies being successful in their development into new markets.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
FIGURLISTE	VII
1 INNLEDNING	1
1.1 INTRODUKSJON	1
1.2 KONTEKST	2
1.3 LITTERATUR.....	3
1.4 PROBLEMSTILLING.....	4
1.5 FORSKNINGSDESIGN	6
1.6 NYTTEVERDI.....	6
2 TEORETISK GRUNNLAG	7
2.1 ENDRINGSLEDELSE	7
2.1.1 <i>Endringer</i>	7
2.1.2 <i>Endringsledelses tankesett</i>	9
2.1.3 <i>Endringsledelses historie</i>	11
2.1.4 <i>Faktorer bak en endring</i>	13
2.1.5 <i>Endringsledelses hjelpemidler</i>	15
2.1.6 <i>Fagfellevurdering av modellene</i>	24
2.2 ORGANISASJON OG KULTUR	27
2.2.1 <i>Organisasjon</i>	27
2.2.2 <i>Organisasjonskultur</i>	28
2.2.3 <i>Ledelse</i>	30
2.2.4 <i>Motivasjon</i>	33
2.3 INNOVASJON	34
2.3.1 <i>Definisjon av innovasjon</i>	34
2.3.2 <i>Innovasjonstyper</i>	35
2.3.3 <i>Forskjellige grader av innovasjon</i>	36
2.3.4 <i>Ledelse av innovasjon</i>	39
2.4 OPPSUMMERING.....	41
3 FORSKNINGSMETODE	42
3.1 FORSKNINGSMETODE.....	42

3.2	FORSKNINGSDESIGN	44
3.2.1	<i>Formål</i>	44
3.2.2	<i>Problemstilling</i>	44
3.2.3	<i>Undersøkellesdesign</i>	45
3.2.4	<i>Valg av metode</i>	46
3.3	DATABEHANDLING	47
3.3.1	<i>Datainnsamling</i>	47
3.3.2	<i>Databehandling</i>	48
3.3.3	<i>Dataanalyse</i>	49
3.4	FORSKNINGSKVALITET	50
3.4.1	<i>Pålitelighet (reliabilitet)</i>	50
3.4.2	<i>Troverdighet</i>	51
3.4.3	<i>Overførbarhet</i>	51
3.4.4	<i>Bekreftbarhet</i>	52
3.5	ETIKK.....	52
3.5.1	<i>Informert samtykke</i>	53
3.5.2	<i>Konfidensialitet</i>	53
3.5.3	<i>Forskerens ansvar for å unngå skade</i>	54
3.5.4	<i>Meldeplikt</i>	54
4	RESULTAT	56
4.1	ENDRINGSLEDELSES ROLLE UNDER UTVIKLINGEN.....	56
4.1.1	<i>Bedriftene</i>	56
4.1.2	<i>Gjennomførte endringer</i>	57
4.1.3	<i>Hvordan ble endringene gjennomført?</i>	60
4.1.4	<i>Hva er formening til lederne om de gjennomførte endringene?</i>	63
4.1.5	<i>Oppsummering</i>	64
4.2	ORGANISASJONSKULTURENS PÅVIRKNING AV UTVIKLINGEN.....	65
4.2.1	<i>Bedriftens kultur</i>	65
4.2.2	<i>Fokus på å endring av kultur</i>	67
4.2.3	<i>Ansattes reaksjon på endringene</i>	68
4.2.4	<i>Oppsummering</i>	69
4.3	INNOVASJONSFOKUS UNDER UTVIKLINGEN	70
4.3.1	<i>Fokuset på innovasjon i bedriftene</i>	70
4.3.2	<i>Innovasjons daglige rolle og ansattes formening</i>	71
4.3.3	<i>Viktigheten til innovasjon i utviklingsprosessen</i>	72
4.3.4	<i>Oppsummering</i>	74

5	DISKUSJON	75
5.1	ENDRINGSLEDELSES ROLLE UNDER UTVIKLINGEN.....	75
	<i>Svar på Forskningsspørsmål 1</i>	78
5.2	ORGANISASJONSKULTUR PÅVIRKNING PÅ UTVIKLINGEN.....	79
	<i>Svar på Forskningsspørsmål 2</i>	81
5.3	INNOVASJONSFOKUS UNDER UTVIKLINGEN	82
	<i>Svar på Forskningsspørsmål 3</i>	83
6	KONKLUSJON	85
6.1	STUDIENS SVAKHETER OG VEIEN VIDERE	87
6.2	FORSKERENS ANBEFALING TIL BEDRIFTENE.....	87
7	BIBLIOGRAFI	88
8	VEDLEGG	91
8.1	INTERVJUGUIDE	91
8.2	FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSSTUDIE.....	95
	BAKGRUNN OG FORMÅL	95
	HVA INNEBÆRER DELTAKELSE I STUDIEN?	96

Figurliste

Figur 1: Illustrasjon av kraftfelt	8
Figur 2: Typer Organisatoriske Endringer	14
Figur 3: Kotters åtte faser for organisatorisk endring	17

1 Innledning

Innledningskapittelet vil gå gjennom bakgrunnen til oppgaven og gi en kort innføring i teorien som har blitt brukt. Problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres, og det gis et innblikk i forskningsmetoden som benyttes.

1.1 Introduksjon

Oppgaven tar for seg hvordan endringsledelse og innovasjon blir benyttet av norske bedrifter til å utvikle sine virksomheter mot nye markeder og muligheter, slik at de kan minske deres avhengighet av oljesektoren. Utviklingen vi har sett for organisasjoner tilknyttet oljesektoren de siste årene er at flere nå begynner å satse på nye markeder, og i en slik prosess har endringsledelse og innovasjon stor betydningen for å starte gjennomføring av endringer. I en endringsprosess er god endringsledelse avgjørende for suksess, og tar for seg både de ansatte og virksomheten selv. Endringsledelsens prosess tar for seg hvordan man på en best mulig måte beveger seg fra et startpunkt til et ønskelig endeprodukt (Nordhaug, Hildebrandt, & Brandi, 2007, s. 14).

Det eksisterer flere studier som omtaler rollen av endringsledelses betydning i en endringsprosess, og det er på grunnlag av dette at det ønskes belysning av hvordan dette har blitt brukt innenfor norsk industri de siste årene. Et viktig aspekt av utvikling i en bedrift er innovasjon, og de siste årene har vi sett en innovasjonstrend over hele landet med støtte fra regjeringen til satsing på nye energinæringer. Innovasjon representerer i denne sammenheng en organisasjons evne til både å tenke og skape nytt, som igjengjeld vil kunne gi økonomisk vekst (Freeman & Soete, 1997). De siste årene har flere bedrifter utviklet sine forretningsmodeller slik at produktene og tjenestene de tilbyr når flere marked, noe som gir dem et bedre grunnlag ved fremtidige endringer. Slike endringer medfører derimot utfordringer både innad og utad i en bedrift, hvor motstand til endring ofte stammer fra kulturelle årsaker. Dette forskningsstudie vil på bakgrunn av dette undersøke hvordan ledelsen i forskjellige bedrifter har benyttet endringsledelse for å endre og utvikle deres forretningsmodeller, kartlegge positive og negative konsekvenser av endringene, og hvilken rolle organisasjonskultur og innovasjon har spilt i prosessene. Forskningsstudie legger et hovedfokus på endring, ledelse, innovasjon, organisasjonskultur og motivasjon.

1.2 Kontekst

I dagens hurtigutviklende teknologisamfunn ser vi et kontinuerlig behov for endring, utvikling og innovasjon. Globalisering, åpne marked, billig transport, og ikke minst internett har gjort oss mer tilknyttet og avhengige av hverandre enn noen gang før. Dette medfører også økt spesialisering og konkurranse, og for at en organisasjon skal forbli relevant og lønnsom må den hele tiden se etter måter å utvikle seg på. En ideell løsning for enhver organisasjon vil være å opprettholde kontinuerlig utvikling, gjennom fokus på endringsledelse og nyskaping via innovasjon.

Norge har en rik historie og tett samfunnstilknytning til olje og gass. Denne industrien har vært en del av det norske samfunnet siden 1960-tallet, og har vært svært viktig i å forme dagens samfunn. Det norske oljeeventyret startet lille juleaften i 1969, når Ekofiskfeltet ble erklært driftsdyktig. I tiårene som fulgte var det en fremragende vekst i norsk olje- og gassnæring. Ved århundreskifte var de høyeste produksjonsmengdene noensinne nådd, men grunnet internasjonal lav oljepris var det allerede da bedrifter som slet. Dette problemet var derimot kortvarig, ettersom oljeprisen begynte å stige igjen allerede i 2002/2003. I følgende år iverksatte norske myndigheter flere omfattende tiltak for å holde fart i aktiviteten på norsk sokkel, og til tross for at produksjonen falt, steg investeringen i 2012 til 200 milliarder norske kroner (Ryggvik & Smith-Solbakken, 2018).

Høsten 2014 vitnet fallende oljepriser, og en medførende alvorlig nedgang innen næringen. Prisen falt fra en topp på 116,12 dollar per fat olje i 2013, ned til 28,94 dollar per fat i januar 2015. Prisen var lenge på dette nivået, og steg først i 2018 til over 70 dollar fatet (Bloomberg, 2018). Det er denne langvarige nedgangen som i de siste årene har ført til harde tider for norske bedrifter som var og er avhengige av olje- og gassnæringen for større deler av sin virksomhet.

Nedgangstiden i oljesektoren har ført til at flere bedrifter nå ser mot andre og nye marked for å videreutvikle sine virksomheter. Det er hvordan denne utviklingen har blitt gjennomført oppgaven omhandler, og det ses på hvordan tre bedrifter har brukt endringsledelse, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å utvikle seg. Ledelsen i disse bedriftene har sett et klart behov for at de var nødt til å utvikle organisasjon sine for å forbli konkurransedyktige og lønnsomme. Det har blitt benyttet litt forskjellige strategier fra hver bedrift for å oppnå dette målet, men alle har søkt nye muligheter utenfor oljenæringen. Dette kan kobles direkte mot trenden vi ser i hele samfunnet i dag, hvor et voksne fokus på fornybar og bærekraftig virksomhet driver stadig flere bedrifter til å fokusere på utvikling. Dette

går hånd i hånd med det globale skifte som er underveis, hvor fornybare energi er den nye hurtigvoksende energinæringen. Dette internasjonale skiftet mot nye former for energi fører med seg flere nye forretningsmuligheter. Et slikt fremvoksende nytt globalt marked byr på gode muligheter for norske bedrifter som allerede er inne i energibransjen, enten ved å utvikle eksisterende produkter og tjenester eller satse på nye ideer. Slike nye markedet tilbyr nye muligheter til bedrifter som har slitt gjennom nedgangstidene i oljesektoren, og ved å investere tidlig i denne utviklingen kan norske bedrifter oppnå en gunstig posisjon innenfor disse nye markedene. Dette er et element alle bør vise begeistring for, ettersom det vil kunne bringe en lys fremtid til det norsk næringsliv som hele landet vil dra fordel av.

Ved å satse på nye marked starter en organisasjon en endringsprosess. Her vil nye eller eksisterende produkter og tjenester åpne opp muligheter for rask vekst, med tilknyttede risikoer. I en hver omfattende endringsprosess vil det være nødvendig å endre holdningen innad i en hel organisasjon, hvor man må endre den eksisterende kulturen til både ansatte og ledere. For at en organisasjon skal klare å kapitalisere på mulighetene fremtiden tilbyr vil de være avhengige av god endringsledelse for å endre alle deler av sin virksomhet – ikke bare produkter og tjenester, men også ledernes og de ansattes holdning. Det å oppnå en kontinuerlig forbedringskultur vil gjøre det mulig for bedrifter å vellykket etablere seg i nye marked.

1.3 Litteratur

Endringsledelse som disiplin har vokst frem i løpet av de siste tiår, hvor den har utviklet seg fra en grunnleggende tilstand til dagens anerkjente disiplin. Fokuset til endringsledelse har utviklet seg gjennom flere faser, fra en tidlig forståelse om hvordan individer og systemer endrer seg, til nåtidens fokus på viktigheten ved hvert menneske (Lewin, 1947) (Kotter, 2012).

Endringsledelse brukes når en organisasjon gjennomfører en planlagt og styrt endring. Dagens samfunn er under konstante endringer, og dette gjelder også for organisasjoner. Når det oppstår større problemer i aktuelle marked vil det kreve en mer grundig form for endring (Hennestad & Revang, 2017, ss. 86-93). Det er en slik endring vi har sett innen oljesektoren de siste årene, hvor økonomiske hinder presser flere bedrifter til å gjøre endringer. Under en slik prosess er det viktig at ledere og nøkkelpersoner har et fokus der de påser på at endringene aksepteres og implementeres av alle i organisasjonen, slik at det ikke oppstår intern konflikt om hvorfor endringen behøves. God endringsledelse tilsier at ledere skal være oppmerksomme og imøtekommende til ansatte som vil adressere et problem. Når organisasjonen arbeider samlet

gjennom endringsprosessen vil det gi en bedre dynamikk, problematiske situasjoner løses hurtigere og organisasjonen som en helhet vil kunne komme mer gunstig ut av endringsprosessen. En god leder er i dag også nødt til å påse at organisasjonen ikke kun utfører endringen, men at den også følger med samfunnsutviklingen. All ledelse anses derfor i dag som en form for endringsledelse.

Denne forskningsstudien vil presentere teori som knytter endringsledelse direkte til organisasjonen som en helhet og dens kultur. Ved et ønske om å oppnå en permanent og positiv endring, må det skje i alle deler av organisasjonen. Organisasjonen som en helhet dikterer hvilke type mål dens medlemmer i fellesskap jobber mot, mens kulturen tar for seg hvordan inntrykk, erfaringer og kunnskap styrer alle mot et felles mål. Kultur er en viktig del i alle nivå av en organisasjon med forskjellige grader av innflytelse, fra de underliggende ubevisste og grunnleggende oppførselene som er selve kjernen av kulturen. Rundt disse er det organisasjonens formelle verdier, normer og regler etablerer tilhørighet, felles retningen og dikterer hvordan ansatte og organisasjonen tenker og opererer (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Avslutningsvis viser litteraturen til rollen innovasjon spiller i enhver endringsprosess, og ser på viktigheten med innovasjonsledelse. Økt konkurranse, globalisering, stigende kundekrav samt redusert levetid for produkter og tjenester har ført til et stadig økende behov for innovasjon. Nyskaping, miljøvennlighet og smartere løsninger har også økende popularitet i dagens samfunn, som videre setter press på bedrifter til å utvikle seg. Dette setter hovedsakelig to krav til bedrifter, hvor det kontinuerlig må vektlegges å oppdatere eksisterende produkter, samtidig som det bør fremstilles radikale nye produkter og tjenester (Gjelsvik, 2007, s. 15).

1.4 Problemstilling

Denne oppgaven studerer endringsprosessene til et utvalg av bedrifter som er eller var tilknyttet den norske oljesektoren, hvor endringer er gjennomført som et direkte følge av nedgangstiden innen industrien. Ledelsen i de forskjellige bedriftene har utviklet selskapenes forretningsmodeller for å møte endringene industrien har møtt etter prisfallet på olje i 2014. Denne studien skal undersøke hvordan forskjellige bedrifter har implementert endringer ved hjelp av litteratur knyttet til endringsledelse i form av organisasjon, organisasjonskultur, ledelse og innovasjon. Dette ledet til følgende problemstilling:

Hvordan har endringsledelse blitt implementert og opplevd av ledelsen i norske bedrifter på vei inn i nye marked, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å bevege seg bort fra oljesektoren?

Problemstillingen er et omfattende spørsmål. For å kunne besvare dette på en konsis måte, og å enklere danne en intervjuguide er problemstillingen delt i tre konkrete forskningsspørsmål.

Endringsledelse beskriver en planlagt og styrt endring. Det vil da være av interesse å undersøke hvordan ledelsen i de forskjellige bedriftene har avansert for å sedimentere endringer vellykket inn i sin bedrift, og hvilke utfordringer de møtte underveis. På bakgrunn av denne interessen tar det første forskningsspørsmålet for seg følgende:

Hvilken rolle opplever lederne at endringsledelse har hatt i utviklingen?

Det er også en sterk korrelasjon mellom endringsledelse og organisasjonskultur. Når en omfattende endringsprosess gjennomføres vil organisasjonens kultur bli svært påvirket. Dette har en direkte innvirkning på hvordan endringer tas imot av både ansatte og ledere. Det er ikke uvanlig at organisasjonskultur kan medføre motstand til endringer ved implementering av endringsprosesser, som kan føre til komplikasjoner. Temaet undersøkes derfor i mer detalj for å synliggjør hvordan dette takles i praksis, og for å se om det har oppstått noen form for motstand til endringsprosessene på bakgrunn av kulturen til de forskjellige organisasjonene. Dette kan hjelpe til med å kartlegge hvilke formelle og eventuelt uformelle kulturelle normer og verdier som har hatt positive eller negative innvirkninger for lederne under endringsprosessen. Andre forskningsspørsmål tar utgangspunktet i disse kriteriene, å spør følgende:

Hvilke fordeler og utfordringer opplever lederne at organisasjonskultur har hatt i utviklingsprosessene?

For å gjennomføre en suksessfull endringsprosess og skape positive resultater, vil innovasjon være avgjørende for hvor vellykket denne prosessen blir. I dagens samfunn setter økt konkurranse, globalisering og høyere kundekrav et større press på organisasjoner til å kontinuerlig tenke nyskapende. Det konstante presset bedrifter opplever til nyskaping vil være interessant å undersøke nærmere, og å se hvilken påvirkning dette har hatt for lederne gjennom endringsprosessen. Det vil også belyses hvor stor del av endringsprosessen som var direkte dedikert til innovasjon, og hvilke positive og negative påvirkninger dette har hatt. Dette gir da grunnlaget til det siste forskningsspørsmålet:

Hvordan har fokuset på innovasjon vært for ledelsen gjennom utviklingsprosessene?

1.5 Forskningsdesign

Det optimale designet for denne studien er et fenomenologisk design – dette grunnet problemstillingens eksplorerende oppsett, og fordi det er en bestemt utvikling, eller et fenomen, som har funnet sted som skal undersøkes. Å undersøke en slik konkret utvikling gir også et bedre grunnlag for å danne et teoretisk sterkt utgangspunkt for besvarelse av problemstillingen. Dette, kombinert med forskerens tidligere faglige erfaring gir et sterkt grunnlag før studiens oppstart. Det velges derfor et enkelt fenomenologiskdesign med flere analyseenheter. Endringsprosessen disse bedriftene har gjennomført for å bevege seg bort fra oljesektoren skal observeres som en avgrenset studie, og informasjonen innhentes fra et mindre antall utvalgte informanter fra hver bedrift.

Semistrukturerte intervjuer vil bli anvendt som forskningsmetode, noe som gir mer flyt i dialogen, og som gir informantene mulighet til å komme med egne uttalelser og meninger. Fordi prosjektet skal gjennomføres som en fenomenologisk studie anvendes kvalitativ metode, og da vil det være fordelaktig å innhente informasjon via intervjuer istedenfor metoder som observasjon eller gruppesamtaler. Observasjoner vil være for tidskrevende siden studien for seg flere bedrifter, og gruppesamtaler vil ikke være fordelaktig når det er ledere som er fokusgruppen. Intervjuer vil tillate informanten å uttrykke sine egne erfaringer og oppfatninger rundt teamet uten påvirkning fra andre elementer. Det er også fordelaktig for forskeren å benytte seg av semistrukturerte intervjuer ettersom det skal intervjues informanter fra bedrifter som driver med forskjellige typer virksomheter. Dette gir muligheten til å spørre like spørsmål til alle og samtidig tillate flytende samtale, noe som vil forenkle analysearbeidet. Forskeren mener at dette vil føre til en bedre innhenting av empirisk data, som vil kunne gi et bedre forskningsresultat.

1.6 Nytteverdi

Oppgavens nytteverdi er å etablere bedre kunnskap rundt hvilken rolle endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon har for bedrifter som gjennomgår en utvikling, og hvilke utfordringer som kan oppstå rundt denne prosessen. Ved å se på effekten god endringsledelse har i en endringsprosess ønsker studien å tilføre mer kunnskap rundt hva dette medfører for både organisasjoner og industri. Forskeren ønsker å avdekke kunnskap om teamet, og dermed tilby en oversikt over hvordan slike prosesser gjennomføres, med et håp om at funnene kan fungere som et nytteverktøy for andre i fremtiden.

2 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil teori som er relevant til oppgaven bli presentert. Kapitlet innledes med å definere endringsledelse, etterfulgt av en kort innføring i hva endring innebærer. Deretter presenteres endringsledelsens historie, nyttige verktøy og hvordan dette brukes i bedrifter.

Videre forklares innovasjon på med samme oppsett, før det ses på organisasjon og kultur. Hvordan organisasjonskultur, ledelse og motivasjon henger sammen med endringsledelse og innovasjon. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering. Hovedmålet med dette kapitlet er å gi leseren en innføring i endringsledelse og innovasjons, samt teorier tilknyttet organisasjonskultur, ledelse og motivasjon.

2.1 Endringsledelse

2.1.1 Endringer

Endring defineres av Jacobsen og Thorsvik (2013) som å ha funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk ved ulike tidspunkt. Denne definisjonen er derimot generell og må derfor presiseres for å bedre kunne spesifisere hvilke typer forskjellige trekk som er viktige ved ulike tidspunkt.

Jacobsen og Thorsvik (2013) presiserer gjennom fem forhold hva endring omhandler. Første form tar for seg en endring av oppgave, teknologi og/eller strategi. Formen omhandler hvordan en organisasjon finner nye og mer effektive måter å gjennomføre en eksisterende oppgave på. Den andre formen fokuserer på endring i organisasjonens struktur, og hva dette innebærer. Den omhandler hvordan arbeidsoppgaver utføres og koordineres, hvordan organisasjonen kontrolleres og styres, eller hva belønningssystem som skal benyttes. Endring i en organisasjons kultur er den tredje formen, og ser nærmere på hva det innebærer når grunnleggende antakelser, normer og verdier endres. I den fjerde formen ser en på hvordan en organisasjons demografi endres gjennom utskifting av ansatte. Til slutt tar den femte formen for seg endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutning og læring. Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at alle disse formene for endring fører til en intern endring i maktforhold, samtidig som organisasjonens forhold til omgivelsene endres.

Lewin (1947) argumenterte at hvert nivå av atferd innad i en gruppe underveis i en endringsprosess opprettholdes i en tilstand kvasi-stasjonær likevekt, som skjer i form av et kraftfelt hvor det presses for og imot en forandring (Hayes, 2014, ss. 22-23) (Lewin, 1947).

Uansett hvilket resultat man oppnår vil det resultere i en form for endring, med forskjellige bivirkninger fra hvert utfall. I en slik likestilling vil en kunne oppnå endring ved å øke kreftene på den ene siden av kraftfeltet, noe som skjer når ledelsen av en organisasjon presser for å gjennomføre en forandring. Ved å sette et press på den motstående siden vil det kunne føre til sterkere motstand fra den andre siden i form av aggresjon, sterke følelser og destruktiv atferd, som vil være en utfordring for dem som ønsker å innføre en endring. Benyttes derimot den andre metoden, som går ut på å heller redusere de motstående kreftene, vil en kunne oppnå en suksessfull forandring uten de samme sideeffektene (Hayes, 2014, ss. 22-23). Figur 1 viser en illustrasjon av kraftfeltet Lewin (1947) så for seg påvirket tilstanden til en endringsprosess.



Figur 1: Illustrasjon av kraftfelt (Hayes, 2014, s. 23)

Det var denne beskrivelsen av Lewins feltteori som drev han videre til å understreke viktigheten av å adressere motstanden til endring, istedenfor å tvinge den frem. Når man fjerner motstand til endring hos individet, gruppen og organisasjonen, vil man på samme tid øke forpliktelsen og oppnå et bedre resultat av forandringen (Hayes, 2014, s. 23).

Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at endring og innovasjon har flere større likhetstrekk, men innovasjonsbegrepet viser likevel til noe annet enn endringsbegrepet ettersom innovasjon kan finne sted uten at det gjennomføres organisasjonsendringer. Dette presiserer at organisasjonsendring ikke alltid må bety noe nytt, og tidligere forskning viser her at endring kan da i tillegg variere langs andre dimensjoner. I disse dimensjonene kan det skilles det mellom radikal og inkrementell endring. En radikal endring skjer når en organisasjon endres ved å bryte tidligere praksiser i flere ledd. Dette kan for eksempel enten skje gjennom rekruttering av nytt type personell, satsing på nye marked, eller et skifte til en ny organisasjonsstruktur. På den andre siden skjer inkrementell endring når en organisasjon viderebygger på nåværende praksis, gjennom å forbedre og raffinere gradvis.

En avsluttende sentral dimensjon, beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2013), innen endring er hvorvidt den kan betraktes som en planlagt og styrt prosess eller ikke. Planlagt og styrt endring

gjennomføres av organisasjoner som er oppmerksom på at det kan oppstå situasjoner hvor mer radikale endringer må til for å følge utvikling. Det kan da tas et valg om å forbedre sin nåværende situasjon eller tilpasse seg fremtidige situasjoner (Hennestad & Revang, 2017, ss. 86-93). Disse formene og dimensjonene er viktige når man snakker om endringsledelse, ettersom det er endringsledelse som styrer prosessen for hvordan disse endringene gjennomføres.

2.1.2 Endringsledelses tankesett

Hennestad og Revang (2017) forklarer at endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet inn i en organisasjon. Dette omhandler å endre både væremåten og tankegangen bak vår daglige opptreden i virksomheten. Endringsledelse er å anlegge og realisere nye visjoner, mål og ideer ved å implementere det inn i organisasjonens hverdagsvirkelighet.

Endringsledelsesprosessen oppstår når en organisasjon gjennomfører en planlagt og styrt endring. Dagens samfunn er under konstante endringer, og dette gjelder også for organisasjoner. Når det oppstår større problemer i markedet vil det kreve en grundigere form for endring. Her introduseres endringsledelse, som Hennestad og Revang (2017) betegner som en styrt endring av organisasjoner.

Hennestad og Revang (2017) forklarer at endringsledelse kan brytes ned til tre tilstander en organisasjon står ovenfor ved en endringsprosess. De befinner seg i en Eksisterende situasjon (A) som ikke lengre er gunstig for organisasjonen. Herifra ønsker de å komme seg til en Fremtidig ønsket tilstand (B), hvor de ideelt sett ønsker å befinne seg. For å komme til denne tilstanden derimot må organisasjonen gjennom en mellomfase, Endringstilstand (C), for å oppnå sitt fremtidige mål. Dette er den kritiske fasen, ettersom den er avgjørende for endringens utfall. Det er spesielt i denne fasen at endringsledelse er avgjørende for å opprettholde en kontinuerlig flytende endringsprosess, hvor målet er å kunne tilpasse prosjekter underveis etter utfordringer og behov som måtte oppstå. Skal en organisasjon klare å endre seg, må også mennesker endre seg. I en organisatorisk endring er det endringsledelses fokus å få mennesker til å endre seg. Dette fordi det er vanskelig å endre egne vaner og uvaner hver for seg, og vanskeligere igjen å endre vaner som man deler med andre.

Hayes forklarer at ledelse i seg selv er bredt akseptert som å være nøkkelen til en endringsprosess, men at det er omfattende debatt innad i fagmiljøet om hva som konstaterer

god ledelse. Ledelse defineres her som en prosess hvor målet er å påvirke andre til å oppnå et ønsket mål. Når det kommer til endringsledelse er det viktig å skille mellom rollen administrasjonen har og rollen ledelsen har. Dette fordi at disse partene har forskjellig fokus på hva som er viktigst for organisasjonen – hvor administrasjonen er mest opptatt av å vedlikeholde den eksisterende tilstanden organisasjonen befinner seg i, mens ledelsen er mest opptatt av endring. Hayes forklarer det slik, «*In other words, management is about "doing things right" and leadership is about "doing the right things"*» (Hayes, 2014, s. 167). Kotter (1990) sier at vi generelt enten omtaler ledelse som å være «god» eller «effektiv» når den klarer å flytte folk til en posisjon hvor både dem og de som avhenger av dem vil møte suksess, samtidig som det oppnås uten å trække på noens tær. Ledelse viser innenfor denne funksjonen en konstruktiv og adaptiv forandringsevne. Ifølge Kotter (1990) vil ledelse som opererer i en kompleks organisasjon oppnå denne type endring gjennom tre underliggende prosesser, gitt under.

- 1 Etablering av retning, som omhandler å utvikle en visjon for fremtiden sammen med endringene som behøves for å oppnå denne visjonen.
- 2 Få folk til å tilpasse seg endringen gjennom å kommunisere ønsket retning til alle samarbeidsparter, slik at det kan skapes en koalisjon for å nå et felles mål.
- 3 Motivere og inspirere folk til å fortsette, til tross for motstand til endring, ved å appellere til deres menneskelige behov, verdier og følelser.

Disse tre prosessene fungerer som en oppsummering for hvordan både administrasjon og ledelse opererer innenfor en kompleks organisasjon. Kotter (1990) forklarer at begge parter må bestemme hvordan ting må gjøres sammen, ved å opprette nettverk mellom personer i organisasjonen og påse at de faktisk gjør jobben. Begge parter er streber mot å få folk til å gjennomføre arbeid, men hovedfokuset til administrasjonen er å gjøre det meste utav den nåværende posisjonen, i motsetning til ledelsens fokus på endring.

Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2007) har skrevet en bok kalt «Håndbok i Endringsledelse», hvor målet deres var å samle sammen nyttig informasjon for å kunne gi en praktisk veiledning til hvordan oppnå endring og hva endringsledelse er. Boken forklarer at organisatoriske endringsprosesser dreier seg både om mennesker og om virksomheten. En enkel måte å betegne organisatorisk endring på, er ved å tenke på samme måte som Hennestad og Revang (2017). Vi har en gitt nåværende situasjon som vi ønsker å endre til en fremtidig annen situasjon, som vil innebære en forandring (Nordhaug, Hildebrandt, & Brandi, 2007, ss. 13-14).

Et eksempel man vil tro er en enkel endringsprosess for en leder kan være å endre plasseringen av arbeidsplasser i et kontorlandskap. Det av endringen som angår virksomheten er enkelt, alt som må gjøres er å fysisk flytte bordene. Ser man derimot på hva dette kan ha å si for menneskene som jobber i landskapet kan ting fort bli mer komplisert, hvor det omhandler menneskers forventninger, meninger, følelser og ønsker. Her kommer endringsledelse inn i situasjonen. I en slik situasjon må en leder etablere en forståelse for hvorfor endringen må skje, kommunisere dette tydelig ut til de ansatte, og deretter motivere alle for å overkomme mulige utfordringer som kan oppstå underveis. Det er essensen av dette Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2007, s. 22) uttrykker om at endringsledelse handler om mennesker. En organisasjon består av mennesker, og for å kunne lykkes med en endringsprosess er man nødt til å forandre menneskene i organisasjonen. En vil ikke oppnå satte mål dersom det ikke tas hensyn til hvor stor betydning individuelle følelser, forståelse og holdninger har for en endringsprosess. En hver person har en unik kapasitet og evne til å omstille seg, men det ligger i menneskets natur å være skeptisk til endring. Det krever energi, viljestyrke og pågangsmot for et hvert individ å endre seg fra sin nåværende posisjon, så for en endringsleder er det viktig å kartlegge hvem som tar forandringen enkelt og hvem som vil kreve mer arbeid for å endre sine vaner (Nordhaug, Hildebrandt, & Brandi, 2007, s. 22).

Hvordan en endringsprosess håndteres av ledelsen til en organisasjon er avgjørende for hvorvidt prosessen blir vellykket eller ikke. Fokuset på hva endringsledelse innebærer vil være en viktig del av besvarelsen av både problemstillingen og det første forskningsspørsmål til denne oppgaven.

2.1.3 Endringsledelses historie

Starten av konseptet endringsledelse kan spores tilbake til førtitallet, når Lewin (1947) introduserte problemer med å oppnå sosial endring til diskusjon. Han tar for seg en gruppes vilje for å endres, eller motstand til endring (Lewin, 1947, ss. 11-12). Det er her Lewins feltteori viser viktigheten av endringsledelse for å redusere motstanden til forandring. Lewin (1947) introduserte også «*Lewin's three-step process*», et tre-trinns-system for å oppnå en suksessfull endringsprosess ved frigi, bevege og til slutt fryse. Denne modellen vil utdypes i kapittel 2.1.5 (Lewin, 1997). Det er på Lewins grunnlag at endringsledelse virkelig begynte å spire utover 60-, 70- og 80-tallet. Welbourne (2014) forklarer at flere endringsledelsesmodeller og -prosesser på 1960-tallet var basert på tidligere erfaring fra sorghåndtering, og fokuserte på personlige tap av nære individer eller omfattende helseproblemer. Tankegangen bak dette

utgangspunktet var å utvikle endringsprosesser for å hjelpe ansatte med å akseptere endring (Welbourne, 2014, s. 18). Utgangspunktet var at endring er negativt og ansatte trengte å sørge over tapet av dagens tilstand, og til tross for hvor negativ endringen var måtte man lære å komme seg videre.

Tidlig på 1980-tallet publiserte Julien R. Phillips hans artikkel, «*Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management*». Her diskuterer han de større endringene som startet konkurransen i flere industrier og hvordan organisasjoner nå måtte være forberedt på å gjøre omfattende endringer. I denne forbindelse konstruerer Phillips (1983) en endringsledelsesmodell, som ved hjelp av fire faser gir en fremgangsmetode som kan benyttes for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Første fase skal skape en følelse av bekymring, for å grunnlegge et sterkt og utbredt ønske om endring. I andre fase skal det utvikles en spesifikk organisasjonsomspennende endringsretning. Denne fasens mål er å skape en velutviklet visjon for hvordan en skal gå videre. Tredje fase skal iverksette en vedvarende handling for å realisere visjonen som ble utviklet i fase to, slik at det oppnås et håndfast resultat. Den avsluttende fasen skal forsterke resultatet oppnådd i fase tre, og samtidig konsolidere den nye handlemåten i hele organisasjonen (Phillips, 1983, ss. 189-192). Gjennomfører man alle fasene vellykket har man større sjans for å oppnå en permanent endring.

Videre inn i 1990-tallet kan det dras paralleller mellom fasemodellen til Phillips (1983) og åttetrinns-modellen til Kotter (1995). I over et tiår studerte Kotter (1995) mer enn 100 bedrifter som forsøkte å gjenskape seg selv for å bli mer konkurransedyktige. Til tross for at forskjellige metoder ble anvendt for å oppnå dette målet, var det en ting som gikk igjen hos alle – bedriftene forsøkte alle å gjøre fundamentale endringer i sin forretningsmetode for å kunne takle nye og utfordrende markeder. Noen av endringene han observerte var suksessfulle, men mesteparten lå på midten av skalaen, mot den svakere prestasjonsenden. Med utgangspunkt i tilfellene hvor endringsprosessen var en suksess, observerte Kotter at endringen gikk gjennom en serie av faser. Det andre han observerte var at én kritisk feil i hvilken som helst fase kunne ha fatale følger for hele prosessen, bremse den ned og/eller resultere i negative fortjeneste. Det var ut ifra dette Kotter utviklet sin kjente modell «*Eight Steps to Transforming Your Organization*» (Kotter, 1995, s. 61), som vil bli videre utdypet i kapittel 2.1.5. I følgende tiår ble store deler av fagfeltet endringsledelse derivert fra denne modellen.

Lewins tretrinnsmodell ble også videreutviklet på 90-tallet. I denne sammenheng argumenterer Kotter (1995) at en kan oppnå destabilisering av likevekten ved å endre en organisasjons medlemmer etter endringsprosessens krav. Det bør også utvikles en visjon for ønsket fremtidig

posisjon, samtidig som det gis informasjon som skaper en følelse av hastverk for å svekke motstanden (Hayes, 2014, s. 23). Denne fremgangsmåten kan da motivere individer og grupper til å endre oppførsel og oppfordrer dem til endring. Hayes (2014) poengterer videre at ved å påpeke hva folk misliker med i den nåværende tilstanden, vil også dette oppfordre til endring.

Inn i det 21. århundre fortsetter Kotter sitt arbeid med endringsledelse og publiserer boken «*The Heart of Change*» i 2002. Hovedfokuset boken tar i forhold til endringsledelse er rollen de ansattes tanker og følelser har til å påvirke endringsprosessen.

Gjennom intervjuer med 400 personer fra 130 organisasjoner avdekker Kotter og Cohen (2002) fire hovedtrekk ved store organisatoriske endringsprosesser. Suksessfulle organisasjoner vet hvordan de skal overkomme individer som motstår endring, og at større endringer kan tilby økt gevinst. En omfattende endringsprosess oppnås gjennom åtte faser, hvor den sentrale utfordringen som strekker seg over alle fasene er å endre personers oppførsel. Siste hovedtrekk i boken er at å påvirke personers oppførsel har mer med å appellere til deres følelser enn deres tankegang (Kotter & Cohen, 2002, ss. 1-2). De gjennomførte intervjuene forsterker med det Kotters argument. For å oppnå en suksessfull endringsprosess må man ha en flyt som følger åtte-fases-prosessen som han introduserte på nittitallet. I 2012 publiserte Kotter boken «*Leading Change*», med en modernisert versjon av sin åttetrinns-modell. Dette er modellen som vil bli brukt videre i denne oppgaven.

2.1.4 Faktorer bak en endring

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at en organisatorisk endring kan anta ulike former. Avhengig av hvor alvorlig og omfattende situasjonen er kan man dele endringen inn i forskjellige dimensjoner. Disse dimensjonene er forskjellige ut ifra om endringer er dramatiske eller mindre og mer justerte. Det er også forskjell om hva det er som endres i prosessen, om det enten er mål og strategi, struktur eller maktforhold, og om endringen skjer reaktivt eller proaktivt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 352). Nadler og Tushman (1990) kategoriserer hvilken endringstype en organisasjon bør benytte etter hvilken type dimensjon de står ovenfor, som illustrert i Figur 2.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik kan man skille den første dimensjonen etter hvor omfattende en endring vil være. Det skilles da mellom inkrementell og strategisk endring, episodisk eller kontinuerlig endring, eller mellom evolusjon og revolusjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.

352). I Figur 2 ser vi hvordan en endring som enten er evolusjonær eller revolusjonær blir håndtert av en organisasjon, enten om de handler proaktivt eller reaktivt.

	Evolusjon	Revolusjon
Proaktiv	Justering	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskaping

Figur 2: Typer Organisatoriske Endringer (Nadler & Tushman, 1990, s. 80)

Evolusjon er en type endring som utvikler seg naturlig over tid, og innebærer at det gjennomføres flere små endringer. Dette kan føre til en svært omfattende organisatorisk endring. Denne vil inntre i form av lokale endringer, som over tid som vil føre til forandring.

Skjer en omfattende organisatorisk endring innenfor et forholdsvis kort tidsrom, ser vi på endringen som revolusjonær. Dette innebærer at en organisasjon endrer både sine mål og strategier. Et eksempel på dette kan være å starte produksjon av nye produkter, satse på nye marked eller andre ukjente forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353).

Når det kommer til hvordan en organisasjon reager på en endring, forklarer Nadler og Tushman (1990) at en organisasjon som reagerer proaktivt handler før de blir tvunget til det. Dersom handlingen inntre etter at en aksjonskrevende hendelse har funnet sted er reaksjonen reaktiv og må derfor tilpasse seg deretter (Nadler & Tushman, 1990, s. 80). Et eksempel kan være en organisasjon som ser et verdensskifte bort fra olje og gass og mot fornybar energi, og innfører små endringer til forretningsmodellen sin slik at de kan enklere holde følge med utviklingen. At de starter tilpasninger før et større skift, betyr at de handler proaktivt, og ved å gjøre små endringer over tid satser de på en evolusjonær fremgangsmetode.

Når det oppstår en endring som påvirker, eller vil påvirke, en organisasjon vil disse fire dimensjonene kunne gi en viss form for pekepinnen til behovet for å iverksette endringer og hvor omfattende disse må være (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 353-354). Denne oversikten kan gi en god indikasjon på hvordan en organisasjon bør handle, men det vil alltid være flere andre faktorer som vil påvirke hvordan individer vil reagere. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er det viktig å være oppmerksom på at det ikke nødvendigvis alltid er fullstendig enighet internt i en organisasjon om hvor viktig det er at en endring må ta plass. Dimensjonene som spiller inn her er organisasjonens struktur og kultur. Dette kan føre til uenigheter om hvor betydelige faktorene som oppfordrer til endring er, som igjen kan føre til en intern maktkamp

på hvordan organisasjonene bør gå frem. Et av de viktigste kriteriene for at en endringsprosess skal lykkes er at organisasjonen som et fellesskap føler et behov for endring, og at ledelsen videreformidler den nye visjonen og kommuniserer denne tydelig ut til resten av organisasjonen. Hva som oppfordrer til endring er en viktig del av den oppgaven forsker på, og vil være med å klargjøre hvorfor endringene vi ser har funnet sted.

2.1.5 Endringsledelses hjelpemidler

En endringsledelsesprosess omhandler alle deler av en organisasjon – fra å lede grupper på alle nivå, håndtering av endring gjennom flere sykluser og et kontinuerlig fokus på mennesket (Kotter & Cohen, 2002, ss. 6-7). Dette betyr at alle metoder som benyttes for å oppnå en vellykket forandring er basert på en grunnleggende forståelse om at en omfattende endring ikke skjer lett, av flere grunner. Til tross for at kostnader er for høye, produkter ikke holder standard, synkende etterspørsel eller endring i kunders behov kan det likevel være utfordrende å gjennomføre en endring. Faktorer som kultur, byråkrati, organisasjonspolitik, mangel på ledelse og menneskets naturlige frykt for det ukjente er alle syndebukker til å motvirke endringsprosessen (Kotter, 2012, ss. 22-23).

For å kunne effektivisere endringsprosessen er det designet verktøy og metoder til bruk som hjelpemidler. Hvilke utfordringer endring står ovenfor vil gi en indikator til hvilke verktøy og metoder som vil være gunstig å benytte. Denne oppgaven har valgt å legge fokuset på bruken av metodene utviklet av Lewin (1947, 1951) og Kotter (2012).

2.1.5.1 Lewins tretrinnsmodell

Lewin (1947) beskriver kreftene som påvirker en endring gjennom et kraftfelt, hvor motstående krefter står i likevekt når en endringsprosess starter. Endring kan oppnås enten ved å øke presset fra kreftene som ønsker endring, eller ved å redusere motstandskreftene. Lewin (1947) argumenterer at det alltid vil være fordelaktig å heller redusere motstand enn å øke presset for endring, ettersom dette kan lede til feil utfall og økt opposisjon. Fjerning av motstandskrefter vil føre til en større dedikering fra alle i organisasjonen (Lewin, 1947). For å oppnå en suksessfull endring forklarer Lewin (1951) at det kreves en tre-trinns-prosess (Lewin, 1997, s. 330).

Den første fasen ("*Unfreeze*", også kalt oppløsningsfasen) frigir ansatte fra den eksisterende oppførselen. Hensikten med denne fasen er å få ansatte til å erkjenne behovet for endring

(Lewin, 1997, s. 330). Oppløsningsfasen er nødvendig for å overkomme både individuell motstand og gruppesikkerhet. Fasen kan oppnås på en av tre metoder; Den første metoden er å øke drivkreftene for endring for å skyve atferden bort fra nåværende likevekt. Den andre metoden er å redusere motstandskreftene ved å fjerne det som kjemper imot endringen. Den tredje metoden er å finne en kombinasjon av de to andre metodene. Hvor noen fokuserer på aktiviteter som forbereder ansatte på endring, bygger tillit og forståelsen for endringen. Andre jobber mot å redusere motstanden for endring gjennom problemløsning og kommunikasjon (Robbins, 2001, ss. 551-552).

Neste fase omtales som endringsfasen, hvor de ansatte beveges ("Move") til den ønskete tilnærmingen ved å bryte opp den nåværende tilstanden (Lewin, 1997, s. 330). I denne fasen ønsker man å bevege målgruppen til en ny likevekt, og her kan man benytte tre teknikker for å overtale en ansatt til å gjennomføre endringen. Ansatte kan overbevises om at dagens tilstand ikke lengre er gunstig og de blir nødt til å tenke nytt for å overkomme problemet. De kan oppmuntres til å arbeide sammen for å oppdage ny relevant informasjon, eller knytte grupper sammen med innflytelsesrike ledere som allerede er ombord med endringen (Robbins, 2001, ss. 551-552).

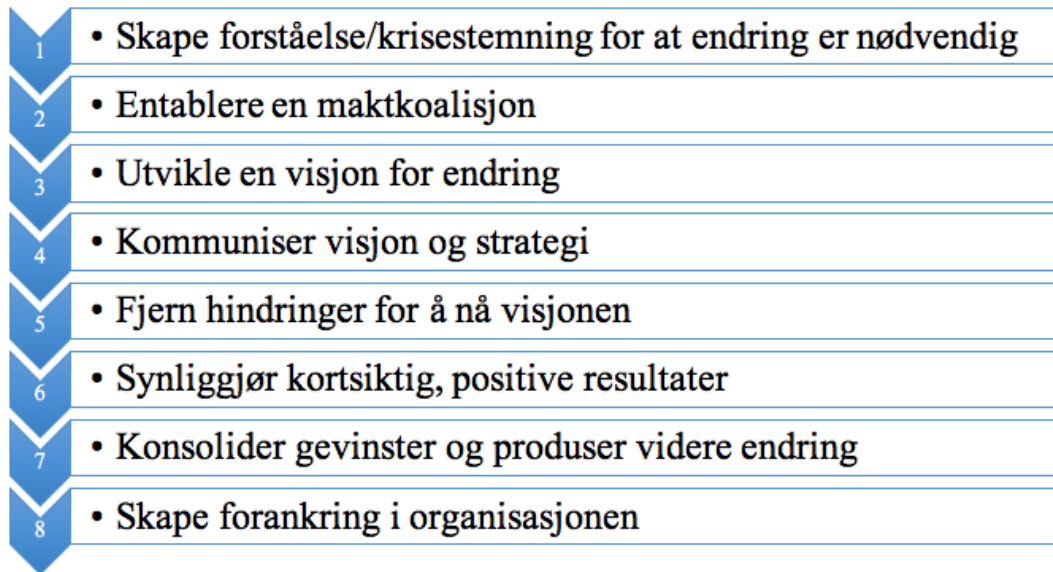
Avslutningsvis er rehabiliteringsfasen. Her blir tilnærmingsmåten etablert og innarbeidet i de ansattes oppførsel, før den fryses ("Freeze") til det nye nivået (Lewin, 1997, s. 330). Denne fasen kan først gjennomføres etter at endringene har blitt implementert og akseptert, slik at de blir vedvarende. Hvis denne fasen unnlates skaper det stor sannsynlighet for at endringen vil bli kortvarig, og at ansatte vil falle tilbake til gamle vaner. Målet med den siste fasen er å integrere de nye verdiene inn i organisasjonskulturen, og på denne måten skape en ny likevekt mellom drivkraften og motstandskreftene. En handling som kan tas for å fryse endringen er å styrke nye gjøremåter og implementere dem gjennom formelle og uformelle normer og retningslinjer (Robbins, 2001, ss. 551-552).

Denne oppgaven vil benytte Lewins tretrinnsmodell i analysen av hvordan bedriftene intervjuet har gått frem for å permanent etablere en endring av atferd i deres organisasjon.

2.1.5.2 Kotters åtte faser for organisatorisk endring

Kotter (2012) forklarer at alle metoder som benyttes i en suksessfull forandring er basert på den grunnleggende forståelsen at en større endring ikke finner sted uten komplikasjoner. Til tross for om en organisasjon har oversikt og vet hvilke forandringer som må gjennomføres, kan likevel en endringsprosess sinkes av faktorer som innadrettet kultur, byråkrati, politikk,

tillitsmangel, mangel på samarbeid, arroganse, mangel på mellomledelse eller menneskets naturlige frykt for det ukjente (Kotter, 2012, ss. 22-23). Kotter (2012) argumenterer at dersom en endringsprosess skal være effektiv, må metoden som benyttes være designet slik at å endre strategier, prosesser eller forbedre kvalitet tar hensyn til disse hindringene. Kotters åtte faser for organisatorisk endring er derfor utviklet slik at hver fase tar for seg utfordringer som oppstår, og håndterer eller løser dem før det beveges videre til neste fase. Modellens åtte trinn er illustrert i Figur 3.



Figur 3: Kotters åtte faser for organisatorisk endring (Kotter, 2012)

1. Skape forståelse/krisestemning for at endring er nødvendig

Endringsprosessen må startes ved å etablere en følelse av at det er behov for endring. Dette er avgjørende for å skape samarbeid til å gjennomføre endringsprosessen. Hvis de ansatte er tilfreds med dagsorden har endringsprosesser en tendens til å stoppe opp, grunnet lav interesse for å arbeide med problemene som endringen skal løse. Når det er en generell lav følelse i en organisasjon om at en endring behøves, vil det være vanskelig å etablere et team med nok makt til å gjennomføre endringsprosessen – derfor må prosessen starte med å overtale ansatte slik at de erkjenner at en endring er nødvendig, og dette gjelder enten om endringsprosessen handler om en krise eller en ny stor mulighet som må utnyttes (Kotter, 2012, ss. 37-52).

For å øke krisestemningen er det nødvendig å fjerne kilder som skaper tilfredshet med dagens situasjon eller minimere disse faktorene. For å oppnå en varig effekt må det skje både i den formelle endringsprosessen og i uformelle situasjoner. Flere teknikker kan benyttes for å få uttelling, som å øke tilbakemelding på arbeidsprestasjon, og å belønne ærlige dialoger samt ansatte som er villige til å konfrontere problemer. En annen måte å tydelig synliggjøre et behov

for endring er gjennom en krise. Selv om en gitt situasjon fremdeles er under kontroll, kan den manipuleres slik at et stort problem enten oppstår eller ikke er langt unna. Ved å la det oppstå en krise, selv om den kunne vært unngått, skapes det et veldig synlig argument for hvorfor en endringsprosess er nødvendig. Å gjøre ledere på mellom- og lavt nivå i en organisasjon positive til endringen vil også være avgjørende for dens suksess. Hvis en avdelingsleder ikke er enig med at en forandring er nødvendig, vil det bidra til å sinke hele endringsprosessen. Kotter (2012) argumenterer til slutt at uansett hvor eller hvem som startet endringsprosessen, så vil det bli vanskelig å overkomme senere faser om ikke alle i en organisasjon er ombord med endringen. Skal prosessen bli vellykket kreves det enighet om at endringen trengs, og aksept fra opp mot 75 prosent av ansatte (Kotter, 2012, ss. 37-52).

2. Etablere en maktkoalisjon

Å gjennomføre en omfattende endring er utfordrende, og det kreves maktkoalisjon for å opprettholde prosessen. Selv en dominerende leder vil ikke kunne innføre endring alene, da det er for mange faktorer som må håndteres – fra å utvikle en riktig visjon, som skal kommuniseres til en mengde personer, hindringer som skal fjernes, til å lede endringsprosjekter og forankre nye gjøremåter inn i organisasjonens kultur. En vil alltid trenge en styrende maktkoalisjon med en riktig sammensetning av personer, høy tillitt og et felles mål. Å bygge et slikt team vil alltid være en essensiell del av endringsprosessen. Det kreves sterkt lederskap, samt støtte fra nøkkelpersoner i organisasjonen, for å overbevise at endring er nødvendig. Prosjektgruppen som skal lede prosessen må formes slik at den har mangfoldig støtte og makt til å gjennomføre nødvendige endringer, og overmanne den motstand som kan oppstå (Kotter, 2012, ss. 53-68).

Fire nøkkelattributter som vil være avgjørende for en vellykket koalisjon er makt, kompetanse, troverdighet og lederevne. Kotter (2012) forklarer at lederevne er en spesielt viktig egenskap koalisjonen innehar, ettersom man trenger ferdigheter innenfor både administrasjon og ledelse. Det er også viktig å involvere uformelle og sterke ledere som vil være viktige bærere av organisasjonens motivasjon. En godt sammensatt koalisjon bør inneholde personer fra ulike avdelinger og nivåer i hele organisasjonen, og være valgt for sin autoritet, kompetanse, kunnskap, ferdigheter eller ressurser. Videre i prosessen må ledelsen ha et fokus på å delegere ansvar, og kontinuerlig arbeide for å øke forpliktelsen til endringsideen til samtlige involverte parter (Kotter, 2012, ss. 53-68).

3. Utvikle en visjon for endring

Endringsprosesser vil ofte være komplisert affære, og kan derfor være vanskelig for en organisasjon å ha oversikt rundt og forståelse for. En tydelig visjon gjør det enkelt og oversiktlig å forstå retningen endringsprosessen kommer til å ta, og er med på å generere bred støtte i hele organisasjonen. En god visjon tjener tre viktige formål; Først gir den en klar og forenklet oversikt over retningen endringsprosessen har. Deretter motiverer den ansatte til å handle i riktig retning, til tross for at det kan være vanskelig i starten. Til slutt assisterer den koordinering av handlingene til forskjellige folk, selv i store organisasjoner (Kotter, 2012, ss. 69-86).

Prosessen med å skape en visjon starter vanligvis med en uttalelse fra et enkelt individ om deres drøm for selskapet og dagens markedsbehov. Visjonen videreutvikles deretter over tid av en maktkoalisjon eller en større gruppe mennesker, hvor effektivt samarbeid vektlegges som en vital del av utviklingen. Prosessen vil også ofte være preget av tidvis fremgang etterfulgt av tilbakefall, derfor er en analytisk metode essensiell for å nå ønsket mål. En god og effektiv visjon er ikke noe som skapes på et møte, men er ofte et produkt av en lengre periode med refleksjon og dialog. Følges denne prosessen vil en forhåpentligvis sitte igjen med en visjon for fremtiden som er ønskelig, realistisk, fokusert, fleksibel og kan forklares på fem minutt eller mindre (Kotter, 2012, ss. 69-86).

4. Kommuniser visjon og strategi

En velkonstruert visjon vil ha en positiv virkning selv om den kun er forstått av et par personer, men den sanne makten en visjon kan ha ser man først når majoriteten av en organisasjon forstår dens mål og retning. En visjon trenger dermed bred støtte fra flere i organisasjonen for å ha innflytelse, og det er derfor ikke tilstrekkelig med en effektiv visjon og håpe på bred støtte (Kotter, 2012, ss. 87-103).

Visjonen må kommuniseres grundig gjennom hele organisasjonen. Mislykkete forsøk på dette kan ifølge Kotter (2012) ofte skyldes enten begrensede intellektuelle evner hos ansatte på lavere nivå eller menneskets naturlige tendens til å motstå endring, men disse er likevel ikke hovedårsaken. Hovedproblemet ligger i den intellektuelle og emosjonelle utfordringen med å akseptere en visjon for fremtiden. Det er i menneskets natur å vise skepsis ovenfor noe nytt eller ukjent. Det er denne utfordringen en maktkoalisjon må løse før visjonen presenteres til resten av organisasjonen. Dette kan oppnås ved å bruke tid før visjonen iverksettes til å stille og besvare spørsmål, slik at mål og retning enklere blir kommunisert til alle.

Tiden og energien det kreves for å kommunisere en effektiv visjon til flest mulig er i direkte sammenheng til budskapets kompleksitet. Kotter (2012) argumenterer en rekke nøkkelementer for å effektivt kommunisere en visjon. Den må først og fremst være enkel, og all unødvendig informasjon må elimineres. Bruk av metaforer, analogier og eksempler er gode virkemidler for at visjonen enklere kan forstås og visualiseres. Det bør også benyttes flere forskjellige forum for å kommunisere visjonen, eksempelvis gjennom større og mindre møter, memoer og nyhetsbrev, samt formelle og uformelle interaksjoner.

Et annet viktig element er repetisjon. En idé planter seg først dypt i hodet på personer etter at den har blitt hørt flere ganger. En av de mest innflytelsesrike måtene å kommunisere en ny visjon er å lede ved eksempel. Dette omfatter ledelsens oppførsel og handlinger, slik at endrede holdninger gjennomføres over alle nivåer av organisasjonen. Siste element det er viktig å ta hensyn til er å alltid være åpen for dialog, både blant koalisjonen og ledelsen generelt. Adresseres ikke ansattes bekymringer og klager vil endringsprosessen bremse opp (Kotter, 2012, ss. 87-103).

5. Fjerne hindringer for å nå visjonen

En effektiv gjennomføring av endringsprosessens første fire faser tar store steg i å gi personer styrke til å håndtere forandringen de står ovenfor. Den femte fasen skal styrke ansatte ved å fjerne så mange hindringer til implementering av endringsprosessen som mulig ved dette stadiet (Kotter, 2012, ss. 105-119).

De største hindringene som vanligvis bør takles på dette stadiet er *struktur*, *kompetanse*, *systemer* og *arbeidsledere*. Strukturen i en organisasjon vil ikke alltid være en stor barriere i en endringsprosess, men Kotter (2012) har observert flere ganger at organisatoriske ordninger ofte hemmer ansatte i å gjennomføre endring. Dersom visjonens mål er å fokusere på sluttkunden, kan en organisasjonsstruktur hvor ansvaret for ressurser, produkter og tjenester er oppdelt, ha en negativ effekt på forbedring av kundestøtte.

Den neste store barrieren som ofte oppstår er manglende opplæring av ny kompetanse. Det tilbys opplæring, men ofte i form av kurs som skal være ment til å endre erfaringer og vaner som har blitt lært over flere år. Ansatte blir lært nye tekniske ferdigheter, men ikke de sosiale ferdighetene og holdningene som kreves for at den nye gjøremåten skal fungere. Kotter (2012) ser i hovedsak to årsaker til denne feilen – at man undervurderer læringen og omstillingsbehovet i prosessen, og dermed blir overveldet av mengden penger og innsats endringen krever. Her vil tilstrekkelig opplæring og forberedelse være essensielt på dette stadiet av transformasjonen.

Den tredje store barrieren i en endringsprosess er organisasjonens egen personalavdeling (HR). Når disse fundamentale og innebygde systemene står i strid med den nye visjonen, mister ansatte både muligheten og viljen til å gjennomføre endringen, og en kan risikere at prosessen svekkes. Eksempelvis kan slike utfordringer enten være arbeidsevalueringsskjemaer som ikke oppdateres, eller forfremmingskriterier som ikke endres slik at de samsvarer med den nye visjonen (Kotter, 2012, ss. 105-119).

Den siste barrieren en organisasjon må være oppmerksom på er arbeidsledere og mellomledere, med ansvar for flere ansatte. En leder på et lavere nivå i organisasjonen som ikke er ombord med retningen den nye visjonen tar vil kunne skape problemer. Ifølge Kotter (2012) er det egentlig ingen enkle løsninger på et slikt problem, og det smarteste en ofte kan gjøre er å ha en ærlig samtale med dem som stiller seg motvillige til endring. Samtalen kan identifisere hva som forårsaker problemet, som kan håndteres deretter.

Med riktig struktur, kompetanse, system og ledelse vil man kunne bruke en godt kommunisert visjon til å gi en endringsprosess størst mulig sjans til å lykkes (Kotter, 2012, ss. 105-119).

6. Synliggjør kortsiktige, positive resultat

Å gjennomføre omfattende endringer tar ofte lengre tid, og dette betyr at det kan ta tid før en begynner å se positive resultater. De som er involvert i prosessen vil ofte ha varierende forventinger til hvor fort de ønsker å se gevinster. Her kan man sette folk inn i tre kategorier: de som uansett beholder troen på prosjektet, majoriteten som forventer å se noe form for bevis på at endringen de gjør lønner seg, og de som ikke tror på endringen og forventer tydelige bevis på avkastning. Derfor er det viktig å ha et fokus på kortsiktige gevinster hver gang man gjennomfører endringsprosesser, slik at endringens viktighet demonstreres underveis i hele prosessen. En velkonstruert kortidsgevinst er høyt synlig, slik at flest mulig får det med seg selv om resultatet er ekte eller ikke (Kotter, 2012, ss. 121-135).

Rollen kortsiktige gevinster spiller i en transformering er å hjelpe til med å forbedre arbeidsytelsen, noen som oppnås på minst seks forskjellige måter. Først synliggjør gevinstene at endringen fører til fremgang, samtidig som disse små seierne gir en maktkoalisjon tegn på at endringen de jobber for begynner å gi positive resultat. De bidrar også koalisjonen med data underveis i prosessen om levedyktigheten til ideene deres. Videre medvirker dette på å overtale eller stilne kritikere og motstandere (Kotter, 2012, ss. 121-135).

Det forblir også en viktig faktor at kortsiktige gevinster ikke oppleves som en gimmik, og her kommer administrasjon inn i bilde slik at dette kan unngås. Å systematisk nå kortsiktige mål

handler om planlegging, organisering og budsjettering, noe som fremhever at en endringsprosess ikke bare gjennomføres av ledelsen, men at også administrasjonen er en viktig del i dens suksess (Kotter, 2012, ss. 121-135).

7. Konsolider gevinster og produser videre endring

På dette tidspunktet begynner forsiktig sluttmålet å nærme seg. Det er likevel fremdeles motstandskrefter som kan sakke prosessen like før slutt – nøkkelpersonell i en maktkoalisjon kan falle fra, en overanstrengt ledelse, annen motgang i markedet eller annet. Det er under disse omstendighetene at kortsiktige gevinster spiller sin viktigste rolle ved å opprettholde momentet, dog uten at feiringene svekker krisestemningen. Konsekvensen én feil utgjør på dette tidspunktet kan være alvorlig rammende.

Kotter konkluderer med følgende vesentlige regel etter å ha studert flere endringsprosesser over det siste tiår; «*Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow*» (Kotter, 2012, s. 139). Inntil de nye gjøremåtene oppnår likevekt og er blitt implementert dypt inn i organisasjonskulturen, vil prosessen forbli skjør. En av hovedgrunnene til at endringsprosesser i større organisasjoner tar tid og er såpass delikate, skyldes ofte hvordan de interne systemene er strukturert. Alle organisasjoner er sammensatt av gjensidige avhengige avdelinger, og denne oppbyggingen er en betydelig faktor til hvorfor det kan være utfordrende å implementere forandring. En endring som ikke gjennomføres likt over alle avdelinger vil da bli synlig sinket av dem som ikke følger etter, og dette kan skyldes flere faktorer som motarbeidende arbeidsledere, mangel på kommunikasjon eller kompetanse. Dette kan medføre at mer tid og krefter medgår på å gjennomføre en endring, og vil forsinke eventuelle positive resultater. En bør derfor eliminere unødvendige avhengigheter for å effektivisere både prosessen og organisasjonen. De første ytelsesforbedringene vil sannsynligvis fremkomme allerede før en er halvveis i prosessen. Flere vil ønske å stoppe på dette tidspunktet, men en dyktig maktkoalisjon vil bruke disse kortsiktige seirene til å drive prosessen videre. Dersom restrukturering og andre faktorer ble ignorert i en tidlig fase, grunnet høy motstand, kan nå fokuseres på slik at de løses.

Å endre en gitt egenskap av betydning i et system med avhengigheter betyr vanligvis å endre alt. Denne prosessen kan foregå fra noen måneder til flere år. Fase syv i endringsprosessen blir ofte en langvarig atferd, som involverer et stort mangfold personer og flere endringsprosjekter. En suksessfull syvende fase vil inneholde flere store endringer, bred støtte fra ansatte, fremragende ledelse fra toppledelsen, dyktige prosjektledere og arbeidsledere, samt en reduksjon av unødvendige gjensidige avhengigheter (Kotter, 2012, ss. 137-151).

8. Skape forankring i organisasjonen

I en endringsprosess er det ikke alltid tilstrekkelig å endre vaner og handlingsmåter til de ansatte for å oppnå ønsket endring i organisasjonskulturen. Endringen en ønsker å gjennomføre må bli en del av kjerne-kulturen i en organisasjon for å kunne ha en langvarig effekt. Grunnen til dette er makten kultur har innad i en organisasjon. Kotter (2012) argumenterer at kultur er mektig ved tre primære grunner – fordi individer utvelges og indoktrineres ut ifra kultur, at kultur utøver seg gjennom handlingene til flere hundre mennesker, og fordi dette skjer via ubevisste handlinger er det vanskelig å endre. Kultur i seg selv referer til normer for atferd og delte verdier innad i en gruppe – en form for sosial styrke delt mellom mennesker. I større organisasjoner ser vi denne sosiale styrken i form av en samlet organisasjonskultur som til en viss grad påvirker alle ansatte. Uansett stilling eller lokasjon, spiller kultur en viktig rolle i å påvirke menneskelig atferd, fordi den nettopp er såpass vanskelig å både endre og adressere direkte. Hvis nye handlingsmåter som implementeres i en endringsprosess ikke samsvarer med den relevante organisasjonskulturen, vil disse alltid være gjenstand for regresjon. Om en endring ikke innstøpes i de fundamentale normene og verdiene til en gruppe, divisjon eller organisasjon, står hele prosessen i fare for kollaps. Det er nettopp derfor organisasjonskultur besitter denne innflytelsen, at alle transformasjonsforsøk må fokusere på å flette alle nye handlingsmåter, vaner, normer og verdier inn i selve ryggmargen til organisasjonen.

Skal en endringsprosess lykkes med å ankre forandringer inn i en kultur, er det noen hovedaspekter som bør fokuseres på. Endringer av holdninger og oppførsel skjer vanligvis tidlig i prosessen, men en forandring av normer og verdier vil først finne sted etter transformasjonsprosessen. Nye fremgangsmetoder blir vanligvis ikke en del av kulturen før det bevises at de gir bedre resultater enn eksisterende metoder. Den kulturelle endringen krever også kontinuerlig kommunikasjon mellom ledelse, maktkoalisjon og ansatte, slik at det hele tiden er en viss form for klarhet om neste steg. Dersom enkeltindivider ikke er villige til endring, vil det kunne være nødvendig med utbytting av personer i nøkkelposisjoner. God endringsvilje må samtidig anerkjennes med å tilpasse forfremmelser slik at de som aksepterer endringsprosessen belønnes.

Kotters modell går steg for steg gjennom fasene en bedrift vil møte, med ønsket om å gjennomføre en omfattende endring. På bakgrunn av dette vil en slik modell fungere som et formidabelt verktøy til å analysere hvordan intervjuede bedrifter i denne oppgaven har gått frem for å endre sin organisasjon, og med det oppnå suksess innenfor nye marked.

2.1.6 Fagfelleevaluering av modellene

Fagområdet endringsledelse er i stor grad bygget opp rundt forskningen Lewin presenterte på 40- og 50-tallet, men det er ikke alltid like lett å forstå hvordan man kan anvende Lewins tretrinnsmodell i praksis. Hayes (2014) henviser i sin bok til en studie utført av Ford og Greer (2006), hvor de ønsker å bedre visualisere hvordan fasene i Lewins modell ville se ut i praksis. For å oppnå dette gjennomførtes en studie som tok for seg konseptualiseringen av en endring, og ut ifra dette utviklet et sett faktorer som kunne kobles til Lewins tre faser (Ford & Greer, 2006, ss. 420-442). Ford og Greer (2006) ser også på Kotters modell i sin studie, men i dette avsnittet vil det fokuseres på hvordan de observerte det praktiske i Lewins modell.

Basert på første fase av Lewins modell, ”*unfreezing*”, med mål om at ansatte skal forstå en endring er nødvendig, forklarer Ford og Greer (2006) at målsetting fungerer som en måleenhet. En ny målsetting fungerer som en utfordrende aktivitet for eksisterende gjøremåter, noe som motiverer organisasjonen til å analysere dens forhold til omgivelsene. Ferdighetsutvikling ble videre identifisert som en måleenhet for neste fase av modellen, ”*movement*”. Når man ønsker å endre en organisasjon mot noe nytt og bedre, kreves det atferdsjusteringer og nye former for atferd blant ansatte. En endrer og beveger med andre ord organisasjonens holdninger gjennom ferdighetsutvikling og kompetanseøkning.

I den siste fasen av Lewins modell, ”*refreezing*”, identifiseres tilbakemelding og styringskontroll som den avsluttende måleenheten. Skal man etablere og fastsette en endring, kreves det kontinuerlig tilbakemelding samt et system som belønner dem som gjennomfører endringen. Det vil også være nødvendig å etablere et styringskontrollsystem, som overvåker atferden til de ansatte og følger endringens utvikling (Ford & Greer, 2006, ss. 420-442). Studien til Ford og Greer (2006) viser til hvordan Lewins tretrinnsmodell kan gjennomføres i praksis innen en organisasjon, og hva ledelsen bør fokusere på gjennom hver fase.

I en forskningsartikkel av Appelbaum *et al.* i 2012 utforskes det hva tidligere studier forteller om grunnlaget i hver fase av Kotters åtte faser. Deres analyse fant hold i de fleste fasene, men det ble ikke funnet noen formelle vitenskapelige studier som støttet hele modellens spekter og strukturen (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012). Funnene tyder på at Kotters modell får majoriteten av sin popularitet fra dens direkte og brukervennlige format, og ikke fra vitenskapelige resultater. Dette gir modellen vesentlige begrensninger. Forfatterne viser til at den er veldig streng, og om en fase ikke utføres i rett rekkefølge kan dette utløse problemer. Det argumenteres også at noen faser ikke alltid vil være like relevante for enhver situasjon, samtidig som modellen ikke går nok i dybden i enkelte situasjoner. Kotters modell er likevel

veldig populær, og forskerne fant positive aspekter ved hver fase fra tidligere studier (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012):

1. *Skape forståelse/krisestemning for at endring er nødvendig*: Det er bred enighet om at viktigheten med å få majoriteten til å forstå og føle behov for at en endring er nødvendig, som Kotter (1995) presiserer. At ledelsen fortsetter å fremheve krisestemningen fører til at handlingen diskuteres. Enten diskusjonen om endringen er negativ eller positiv, så betyr det at ansatte begynner å se fremgang i prosessen og føler seg nødt til å rasjonalisere hendelsene de ser. Dette gir endringsprosessen fremdrift, og viser at denne fasen fremdeles er signifikant i 2011 (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012).
2. *Etablere en maktkoalisjon*: Kjennetegnene bak denne fasen har noe støtte fra organisatorisk endringslitteratur. Etter gjennomgang av tre konkrete studier om organisasjonsendring, konkluderte Cunningham og Kempling (2009) at disse illustrerte viktigheten en maktkoalisjon har i en endringsprosess. Andre gjennomføringsmetoder vil også være til hjelp, men det er en maktkoalisjon som driver prosessen fremover. Fasen viser seg å enda være viktig i 2011, men har likevel møtt noe kritikk. En analyse introdusert av Sidorko (2008) viser at det kan oppstå situasjoner som krever flere maktkoalisjoner for å kunne overkommes (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012).
3. *Utvikle en visjon for endring*: Viktigheten med en velstrukturert visjon er godt dokumentert av forskningslitteratur. En studie gjennomført av Wright og Thompsen (1997) som tok for seg HR-systemene til *US Environmental Protection Agency*, viste at en felles visjon av prosjekters utfall hadde stor betydning. Analysen til Appelbaum, Habashy, Malo og Shafiq (2012) viser også til en studie fra 2005 hvor det ble funnet at ledere som forstod endringsprosessen ved hjelp av en visjon var mer sannsynlig til å tro på at den ville bli vellykket. Til tross for høy konsensus i forskningslitteraturen om viktigheten til en visjon, er det noen som argumenterer for at visjonene i seg selv ikke er like viktige som hvordan de implementeres (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012).
4. *Kommunisere visjon og strategi*: En studie gjort av Nelissen og van Selm (2008) observerte en korrelasjon mellom organisasjonsendring, nedbemanning og kommunikasjon fra ledelsen. De fant en betydelig sammenheng mellom hvor positivt ansatte reagerte på endringen ut ifra hvor god kommunikasjonen fra ledelsen var underveis. Dette gjorde at ansatte også ble mer villige til å delta i endringsprosessen. En

annet studie fant at ukentlige møter for å diskutere endringene økte tilliten fra ansatte, og reduserte frustrasjonen noen følte ved endringen. Appelbaum *et al.* (2012) konkluderer da med at fjerde fase er like viktig nå som den var i 1995 (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012).

5. *Fjerne hindringer for å nå visjonen*: Den femte fasen har også bred støtte fra forskningslitteratur, hvor det å fjerne hindringer for endring styrker ansattes ønske om å endres. En studie av *Honeywell Inc* fant at det å skape en felles eierfølelse og gi makt til ansatte var viktig for å oppnå en vellykket organisasjonsendring. Forskerne av artikkelen konkluderer at fase fem fremdeles er like relevant som den var før.
6. *Synliggjør kortsiktige, positive resultat*: Forskningsartikkelen henviser ”bevis” funnet av Ford *et al.* (2008), som viser at kortsiktige gevinster er kritiske for endringsledelsens innsats. Ledere som ønsker å implementere endringer burde søke etter bevis som viser at forandringen gir positive resultat, noe som vil hjelpe videre med å fjerne hindringer til endringsprosessen. Derfor konkluderes det med at fase seks fortsatt er en viktig del.
7. *Konsolider gevinster og produser videre endring*: Forskningsartikkelen henviser til en studie av Pfeifer *et al.* (2005), som argumentere at det å kunne verifisere troverdigheten til en visjon ved hjelp av målbare resultater er første steg til suksess. Dette momentet må deretter brukes av ledelsen til å drive endringsprosessen fremover, samtidig som disse kortsiktige gevinstene også brukes til å rettferdiggjøre kostnader ved prosessen. Dette momentet vi ser disse gevinstene skaper i organisasjonsendringen kan da tolkes som energien og entusiasmen som behøves for å fullføre resten av prosessen. Kortsiktige gevinster skaper en positiv korrelasjon mellom ansatte og forandringen, noe som driver prosessen fremover. Fase syv anses derfor like relevant i 2011 som den var i 1996 (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012).
8. *Skape forankring i organisasjonen*: Fase åtte avsluttes prosessen med å forankre endringene gjort inn i selve grunnsteinen til organisasjonen. Reisner (2002) undersøker *The US Postal Service* sin endringsprosess på slutten av nittitallet, og hvorfor den var så kortvarig. Funnene hans viser at de først lyktes i å endre på hele organisasjonen, men at det ikke ble gjennomført aktiviteter for å endre tankemåten til alle involvert. Dette resulterte i tilbakefall til gamle vaner innen kort tid, og at endringen nesten var reversert allerede innen 2001. Denne undersøkelsen fremhever viktigheten med ikke bare å endre arbeidsrutiner i en organisasjon, men også handling og tankegang. Ønsker man å oppnå et permanent skifte kreves det ifølge Massey og Williams (2006) en støttestruktur for å opprettholde endringene. Dette kan være forskjellige former for kommunikasjon, møter,

konferanser og lignende, som alt bidrar til å vedlikeholde endringene som er blitt innført. Derfor er fase åtte enda relevant og en viktig del av Kotters modell.

Et innblikk i hvordan andre organisasjoner har gått frem for å gjennomføre en endringsprosess vil kunne gi en bedrift gode pekepinner om hva som bør fokuseres på og hva som bør unngås. Å observere funn fra senere studier, som har sett på hvordan modellene fra Lewin og Kotter er brukt i praksis, vil kunne gi et verdifullt perspektiv for å vurdere bedriftene dette studien ser på.

2.2 Organisasjon og kultur

2.2.1 Organisasjon

Når vi skal skille mellom organisasjoner og andre sosiale grupper, ses det på hva som er formålet med at man er sammen, og hvilken forbindelse som eksisterer mellom deltakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 13-14). Det som definerer om en gruppe kalles en «organisasjon» er om deltakerne har felles mål og oppgaver som knytter dem sammen, og hvilke prosedyrer eller retningslinjer som er på plass for å koordinere arbeidet til deltakerne slik at disse målene kan realiseres. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 13) definerer en organisasjon teoretisk som *«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål»*.

En organisasjon kan vanligvis betegnes ved hjelp av fire sentrale begrep, hvor det første begrepet «*sosialt*» viser hvordan en organisasjon består av mennesker som samhandler med hverandre. En ser derfor ikke på en organisasjon som et bevisst vesen, men heller som etablerte relasjoner mellom mennesker med en representant. Inngåtte kontrakter mellom menneskene involvert gjør at de samlet utgjør et sosialt system, hvor det samarbeides mot å realisere bestemte mål. Dette legger da grunnlaget for hva som studeres i organisasjoner, hvor fokuset er å oppnå innsikt i hva som er den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 13-14).

Det andre begrepet brukt i definisjonen av en organisasjon er «system». Dette begrepet viser til at en organisasjon er avhengig av ressurser fra sine omgivelser for å opprettholde virksomheten. Det vil variere i hvilken grad en organisasjon er avhengig av samarbeid med andre organisasjoner for å anskaffe nødvendige ressurser for å drifte sin virksomhet. Samtidig er også en organisasjon avhengig av at det finnes noen i omgivelsene, som kunder, klienter eller brukere, som drar nytte av deres resultater og er villige til å betale, slik at organisasjonen får inntekt til å opprettholde sin operasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 13-14).

Det tredje begrepet som brukes til å definere organisasjoner er «bevisst konstruert». Dette vil si at noen bevisst har utformet disse på den måte de tror vil være mest effektiv til å løse oppgaver. Dette gjøres ved å sette formelle mål, utarbeide skriftlige strategier, fordele oppgaver blant ulike avdelinger, etablering av ansvarsforhold samt å lage rutiner for hvordan enkeltsaker skal håndteres. Alt dette skjer samtidig som man forsøker å etablere visse uformelle regler og retningslinjer, som skal indikere hva man mener er akseptabelt eller ikke i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 13-14).

Det siste begrepet som brukes av Jacobsen og Thorsvik (2007) til å definere en organisasjon er at den er etablert til å «løse oppgaver» og «realisere mål». Det de mener med dette utsagnet, er at grunnen til at en organisasjon opprettes er for å løse en oppgave på en effektiv måte. Dette vil si at hovedformålet til en organisasjon er å løse oppgaver, og da vanligvis på en best mulig måte (kvalitet) med minimal bruk av ressurser (effektivitet). Samtidig setter organisasjonen egne mål om hva de ønsker å oppnå, enten kort- eller langsiktig (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 13-14).

2.2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur skiller seg ut som et fenomen fra andre former av kultur vi finner i vårt samfunn, kun fordi den er utviklet innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. De fleste definisjoner av organisasjonskultur har et sentralt kjennetegn med et konkret fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for alle involverte i det spesifikke sosiale miljøet. Jacobsen og Thorsvik (2007) vektlegger tre kriterier for kultur i en organisasjon. Først vektlegges det at kultur består av en gruppe mennesker med et sett felles meninger. Videre oppfattes kultur som et system av felles verdier, symboler og meninger en gruppe besitter. Avslutningsvis anses kultur som et mønster av felles oppfatninger og verdier, som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelt bør operere i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til den mest refererte forskeren innenfor organisasjonslitteratur, Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye

medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120).

Organisasjonskulturen forklarer hvordan en bedrift prosesserer, bearbeider og benytter inntrykk, erfaringer og kunnskap for å oppnå et felles mål. En organisasjons formelle kultur kan ses på som et sett av verdier og normer som bestemmer hvordan ansatte og organisasjonen tenker og opererer. På den andre siden har vi uformell kultur, et sett av grunnleggende antakelser i form av oppfatninger, meninger og handlinger som gjennom felles tolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter den enkelte ansatte ofte ikke selv er klar over. Det siste aspektet av organisasjonskultur er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) artefakter, definert som uttrykk fra en kultur som kan observeres. Dette kan da for eksempel være fysiske gjenstander, tekst, språk og atferd. Grunnleggende antakelser, verdier eller normer som kan observeres er artefakter og fungerer som kulturelle symboler som formidler informasjonen til det underliggende kulturelle elementet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 120-128).

Edgar Schein har vært en viktig forsker innenfor organisasjonskultur. I sin bok fra 2010 definerer han kultur til å være en abstraksjon, men samtidig at kreftene som skapes fra kultur innad i sosiale grupper og organisasjoner er sterke. Dersom en ikke forstår hvordan disse kreftene opererer kan en lett falle offer til dem, og grunnen til at de har en slik innflytelse er at de opererer utenfor vår bevissthet. Vi bør derfor hele tiden strebe mot å forstå dem – ikke bare på grunn av kreftene de besitter, men også fordi de hjelper oss til å forklare underliggende prosesser og opplevelser i organisasjonslivet (Schein E. H., 2010, s. 7). Schein (2010) argumenterer at man selv om vi ser på en kultur som enten ”god” eller ”dårlig”, ”effektiv” eller ikke, så er ikke kulturen i seg selv avgjørende for suksess, men heller forholdet den har med miljøet den befinner seg i. Kultur i seg selv viser oss fenomener som ligger skult under overflaten, men er sterke nok til at de ubevisst påvirker alle i en organisasjon. Kultur former både tankegangen og arbeidsprosessen vår i en organisasjon, en kan med andre ord anse kultur som en gruppes personlighet. Den styrer handlingene til gruppen med like normer og verdier og dikterer hvilken oppførsel som aksepteres, på samme måte som en person styres av sin personlighet (Schein E. H., 2010, s. 14).

Schein (2010) forklarer at en kultur kan analyseres ut ifra forskjellige nivå, hvor han definerer begrepet *nivå* ut ifra hvilken grad et kulturelt fenomen er synlig for en observatør. Deler av forvirringen som ofte oppstår når en skal definere hva en kultur er, kommer av at man ikke skiller mellom de forskjellige nivåene en kultur kan befinne seg på. Nivåene kan variere fra det fysiske, som en kan ta og føle på, til antagelsene som er dypt vevet inn i underbevisstheten til

alle i organisasjonen. I mellom nivåene finner vi de foretrukne oppførslene, verdiene, normene og reglene som benyttes til å beskrive kulturen. Schein (2010) sin definisjon av disse tre nivåene har likhetstrekk med hvordan Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer organisasjonskultur. Schein (2010) forklarer at når en skal analysere kultur ser man på tre hovednivåer; artefakter, tilegning av oppfatninger og verdier, og grunnleggende forutsetninger.

Artefakter finnes på det overflatiske nivået, som inkluderer fenomener en kan se, høre og føle når man møter nye grupper med ukjent kultur. Artefakter inkluderer det man kan ta og føle på av strukturer og prosesser, men også oppførsel en kan observere. Derfor er det viktigste elementet på dette nivået av kulturen at den er både lett å observere og vanskelig å tyde (Schein E. H., 2010, ss. 23-25).

Neste nivå ser på hvordan all læring som skjer i en gruppe reflekterer noens originale oppfatninger og verdier, altså denne personens oppfatning om hvordan ting bør være. Personer som kan påvirke en gruppe til å adaptere spesifikke typer fremgangsmetoder for å løse problemer er ofte dem vi kan identifisere som ledere eller grunnleggere på et senere tidspunkt. Fordi det ofte er enkeltindivider, vanligvis ledere, som setter eksempelet for hvilke oppfatninger og verdier som skal guide en gruppe i en startfase, kan det ofte ses på som at lederen prøver å diktere fremgang. Dette er vanligvis fordi det vil ta tid før en gruppe tilegner seg egne oppfatninger og verdier, som vil styre ytelse og effektivitet. Det er derfor viktig når en analyserer tilegnete oppførsler og verdier å skille mellom de som er kongruerte med en organisasjons underliggende retningslinjer, de som er en del av ideologien og filosofien til en organisasjon, og de som er basert på rasjonalisering. Dette nivået etterlater seg ofte større deler av oppførsel og verdier uklare (Schein E. H., 2010, ss. 25-27).

Det dypeste nivået er de grunnleggende forutsetningene, som i dette tilfelle representerer den foretrukne måten å gjøre ting på ut ifra flere alternativer. Disse grunnleggende forutsetningene pleier ikke å være mulig å konfrontere eller debattere, noe som gjør dem vanskelig å endre. Ønskes det å oppnå et permanent skifte i disse antakelsene kreves det full restrukturering og omgjøring av lærte metoder (Schein E. H., 2010, ss. 27-28).

2.2.3 Ledelse

Ledelse er et begrep som har flere definisjoner. Betegnelsen kan variere etter situasjonen fra gruppeprosesser hvor ledelse ses på som en effekt av sosial samhandling, ledelse som en personlighetsattributt, evne til å overtale eller påvirke, til dem som ser på ledelse som en

maktrelasjon. Siden disse definisjonene er både tvetydige og ulike, kan det være vanskelig å skille ledelse fra andre faktorer som påvirker hvordan en organisasjon fungerer. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 381) tar utgangspunkt med å definere ledelse som «*en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*». Hensikten til ledelse, innenfor rammene til en organisasjon, er å få de ansatte til å utføre arbeid for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og oppnå trivsel på arbeidsplassen. Ledelse skal hovedsakelig være en prosess mellom mennesker, og arbeidet skal være å influere andre. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 381-382):

1. *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer*
2. *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.*
3. *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.*

Når man snakker om forskning på ledelse er det viktig å utheve de grunnleggende forskjellene som skiller ledelse fra administrasjon. Forskjellene mellom disse ble diskutert tidligere, i del kapittel 2.1.2, men kort oppsummert er ansvaret til administrasjonen å fokusere på produksjon, problemløsning og å gjennomføre dette på en mest mulig effektiv måte. Dette omfatter da å veilede, støtte og gi tilbakemelding på atferd i sammenheng med de daglige aktivitetene som styrer produksjonen i en organisasjon. På den andre siden er fokuset til ledelse å skape visjoner for en organisasjon, dette for å fylle virksomheten med mening samtidig som det opprettes retningslinjer for hvordan organisasjonen skal utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 382).

Hvordan ledere opererer og hvilken effekt det har vil variere ut ifra hvilket nivå det skjer på i organisasjonens hierarkiske struktur. Det stilles forskjellige krav til ledere ved ulike nivå av organisasjonen. Nivået en leder befinner seg på vil styre hvilke ressurser de kontrollerer, gruppene i omgivelsene de forholder seg til og hvilke typer funksjoner i organisasjonen de har hovedansvar for. Det som derimot går igjen for ledere på alle nivå er viktigheten med ledelse av andre mennesker. I en organisasjon er det vanlig å skille mellom tre forskjellige ledernivå i en organisasjon: 1) Det institusjonelle nivå, 2) Det administrative nivå, 3) Det operative nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 383). På det institusjonelle nivået finnes toppledelsen, som er ansvarlig for å formulere overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid, og strategisk tilpasning til eksterne aktører. På det administrative nivået finner vi mellomlederne, som sitter med overordnet ansvar for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. En mellomleders viktigste hovedfunksjon er å sette mål for virksomheten, samtidig med ansvaret for å organisere, administrere og integrere arbeidet inn i sin organisasjonsenhet eller mellom

andre enheter. På det laveste nivået i organisasjonen finner vi det operative nivået. Her finner vi lederne som er ansvarlige for det daglige oppsynet, samt ansvaret for kjerneaktivitetene i organisasjonen. Oppgavene til lederne vil være klart avgrenset av arbeidsgruppen, hvor ansvaret de har i hovedsak vil omfatte veiledning og koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2007, ss. 383-384).

I nesten alle endringsprosesser vil en leder oppleve noen former for motstand fra ansatte. Dette kan skyldes flere faktorer, men stammer vanligvis fra læringsangst. Schein (2010) forklarer at denne frykten for å lære noe nytt ofte har basis i en til flere gyldige grunnlag. Første punkt omhandler at det kan oppstå frykt for å miste makt eller status når det læres noe nytt. Det vil også kunne oppstå angst under selve læringsperioden i form av mangel på kompetanse i det nye feltet som læres. Det vil også oppstå en frykt for straff om en ikke klarer å tilegne seg det nye som læres, enten fordi det ikke forstås eller fordi læringsprosessen tar for lang tid. Et nytt tankesett og en ny gjøremåte kan også lede til at individer utvikler frykt for tap av identitet, enten i form av egen eller organisasjonens identitet. Det siste punktet tar for seg frykt for tap av tilhørighet. Denne angsten vil stamme fra frykten om at en ikke lengre vil tilhøre samme gruppe etter endringsprosessen er utført. En eller flere av disse kreftene vil da lede til det som på fagspråket refereres til som ”*resistance to change*”, og det er dette vi ofte korrelerer til menneskets natur. Schein (2010) argumenterer for at dette faktisk er en naturlig respons i flere situasjoner hvor det kreves at folk endrer seg. Dersom læringsangst forholder seg betraktelig høy, vil individer være mer motiverte til å motstå endringsprosessen, noe som ledere må ta hensyn til om de ønsker å gjennomføre en vellykket forandring (Schein E. H., 2010, ss. 303-304).

Denne studien fokuserer på hvor tett organisasjonskultur og ledelse er sammenknyttet. Dette er fordi ledere besitter makt og innflytelse på samspillet i organisasjonen, som igjen påvirker kulturen. Kultur har stor innflytelse og er en betydelig utfordring i en endringsprosess, og det vil være viktig for en leder å være bevisst på hvilke verdier og normer som skal fremmes og oppnås gjennom endringsprosessen. Det vil da være viktig for en organisasjon at nye kulturelle standarder implementeres i alle nivåer av de respektive lederne, fordi det vil ha en direkte påvirkning til hvor hurtig ansatte aksepterer de nye kulturene. Det vil først være når lederne i organisasjonen aksepterer og innfører de formelle kulturendringene at det vil være mulig å implementere dem inn i resten av organisasjonen. Det vil kunne oppstå utfordringer blant ledere og ansatte ved implementering av nye kulturer. Disse kan være frykt for endring, usikkerhet rundt det ukjente og eventuelle andre faktorer. Hvilke faktorer som kan gi en leder utfordringer

i en endringsprosess vil variere, og avhenger holdningen til ansatte og deres avdeling. Lederens rolle vil være avgjørende for at en eventuell endring blir suksessfull, ettersom lederatferd og – kultur står for om lag 40-60% av en organisasjonskultur (Dr. Read, 2015).

2.2.4 Motivasjon

Gellerman (1993) definerer *motivasjon* utelukkende ut ifra virkningen den har på produktivitet. Han beskriver motivasjon som kunsten å hjelpe andre mennesker til å fokusere all sin energi og tankevirksomhet mot å gjennomføre arbeidet sitt på en mest mulig effektiv måte. En leders ansvar blir da å motivere alle, ved hjelp av alle mulige metoder. Det finnes ingen enkel motivasjonsteknikk som vil passe til alle, fordi man må hensynta flere faktorer som hvem medarbeiderne deres er, hvilke oppgaver de har, hvem de samarbeider med og hvilken lønn de har. I praksis vil dette si at målet ved motivasjon er å skape forhold hvor alle utfører sitt eget arbeidet på deres personlige effektivitetstoppunkt. Organisasjoner som klarer dette vil oppnå enorme fordeler fremfor sine konkurrenter (Gellerman, 1993, ss. 15-16). Gellerman (1993) poengterer også fire former for misbruk av motivasjon: 1) kunstig oppblåst entusiasme, 2) å gjøre folk glade og fornøyde (eller sørge for at de ikke vil beklage seg over noe), 3) innøving av noen enkle oppskrifter som angivelig skal få folk til å opptre mer fornuftig og medgjørlig, 4) ren og skjær bestikkelse (Gellerman, 1993, s. 16). Disse formene for misbruk av motivasjon kan ses på som snarveier en leder kan ta for å oppnå illusjonen av et ønsket resultat, men uten at det faktisk har en varig positiv effekt for organisasjonen eller individet.

Når en ønsker å endre andre menneskers atferd, så er det ifølge Gellerman (1993) tre ting du må få dem til å forstå. Først steg er å få dem til å tydelig forstå hva det er du ønsker fra dem, ved å for eksempel få dem til å endre arbeidsmetode eller holdning. Dette er det enkleste steget ved en motivasjonsprosess, men er generelt ikke tilstrekkelig for å endre atferd. Neste steg blir å forsikre dem om at hvis de er villige til å forsøke, så vil det du har bedt dem om å gjøre være fullt oppnåelig. Den siste delen av motivasjonsprosessen, og kanskje den viktigste, går ut på å overtale dem om at endringen de skal gjennomføre er i deres beste interesse. Målet er å få ansatte til å selv ønske endringen, for først da vil de være fullstendig ombord med endringen, og du som leder har da vært suksessfull i å motivere dem.

Dette er tankegangen bak motivasjonsprosessen. Ønsker man å motivere noen må en klare å formidle disse tre tankegangene til dem. Det er dette som knytter motivasjon tett opp mot kommunikasjon som en uomgjengelig nødvendighet for prosessen. Det ville ikke vært mulig å

motivere uten å kommunisere, men det er likevel ikke en enkel prosess dette heller. Det å være dyktig til å kommunisere er erfaringsmessig vanskeligere å gjøre, noe som gjør at mennesker flest ikke behersker det. Dette er en av grunnene til at vi ofte ser at de som er flinke til å kommunisere gjerne oppnår makt. Ønsker en å bli dyktig til å kommunisere kreves det også en til egenskap, og det er å være en dyktig lytter slik at man vet hvilke kommunikasjonsmetoder som fungerer best til ulike situasjoner (Gellerman, 1993, ss. 85-86).

2.3 Innovasjon

2.3.1 Definisjon av innovasjon

Når man snakker om innovasjon og oppfinnelse til daglig brukes begrepene ofte om hverandre, men både i litteratur og praksis er de to vidt forskjellige fenomener. Uttrykket innovasjon opprinner fra det latinske ordet «innovare», som betyr «å lage noe nytt» (Gjelsvik, 2007, s. 39).

I denne sammenheng benyttes ordet oppfinnelse til å betegne første fase i en innovasjonsprosess, som når ideen til et produkt eller en prosess oppstår. Det er midlertidig et temmelig stort sprang fra oppfinnelse til innovasjon, og det er en prosess som ofte kan ta flere år og kreve store ressurser. Vi omtaler en oppfinnelse som innovasjon først når den er tatt i bruk eller blitt implementert. Gjelsvik (2007) forklarer at om man ønsker å utvikle en oppfinnelse til en innovasjon kreves det en kombinasjon av en organisasjons kunnskap, ferdigheter og ressurser. En organisasjon vil gjøre dette ved å for eksempel sette sammen en kombinasjon av kunnskap fra områder som forskning, testing, produksjon, markedsføring, design, distribusjon og finans. Først etter denne prosessen kan en oppfinnelse introduseres inn i et marked på en lønnsom måte. Det er på denne måten vi kan se forskjellen på en oppfinner og en entreprenør. En oppfinner sitter på den originale ideen, mens en entreprenør besitter kombinasjons- og gjennomføringsevner. Gjelsvik (2007) forklarer at denne språkbruken kan spores til definisjonen Schumpeter ga innovasjon i 1934, hvor han definerte det som «nye kombinasjoner av ressurser». En mer moderne og oppdatert versjon av denne definisjonen omtaler en entreprenør som «*en person som spesialiserer seg i å foreta vurderingsmessige beslutninger om koordinering av knappe ressurser*» (Gjelsvik, 2007, s. 39).

Albury (2005) argumenterer viktigheten bak innovasjon i en artikkel i *Public Money and Management*. Han tar for seg viktigheten innovasjon spiller innad i offentlig sektor. Hvor det forklares at selv i perioder med økning i utgifter og investering i offentlige tjenester, vil det være et kontinuerlig fokus på kostnadsbesparelse. I en organisasjon uten innovasjon som søker

nye løsninger på utfordringer som oppstår, vil en raskt kunne oppleve økt arbeidsmengde og et høyere press på ansatte. Definisjonen Albury (2005) oppgir for innovasjon er både forklarende og omfattende og tar ta høyde for hvor viktig det er for en organisasjon, offentlig eller ikke. Definisjonen lyder som følger:

«Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcome, efficiency, effectiveness or quality »
(Albury, 2005, s. 51)

Fonseca (2002) analyserer forklaringer og argumenter fra flere forskere om hvordan å definere innovasjon, og til tross forskjellige synspunkter er alle enige om at innovasjon leder til nye måter å gjøre ting på, og nye løsninger på problemer med begrensede tilgjengelige ressurser (Fonseca, 2002, s. 3). Fonseca (2002) presenterer innovasjon som en fremtredende kontinuitet og transformasjon av menneskelig interaksjon. Alminnelig tankegang rundt innovasjon har en tendens til å fokusere all oppmerksomhet mot reaksjoner og verktøy benyttet i prosessen. Dette fokuset, kombinert med dagens enorme konkurranse i utallige internasjonale marked, gjør at flere organisasjoner blir ofre for hva Fonseca (2002) kaller «paradokset ved innovasjon». Paradokset beskriver hvordan flere bedrifter i dag opererer, hvor kontinuerlig innovasjon benyttes av alle i et forsøk på å oppnå kortvarig sikkerhet og stabilitet. Paradokset oppstår når alle forsøker å benytte denne taktikken, som da skaper et mer ustabilt marked for alle. Denne alminnelige tankegangen om innovasjon skaper en setting hvor man mister all begeistring rundt nyskaping, og den erstattes istedenfor med et syn på fremtiden hvor man bare venter på å avdekke nye former for kontroll og oppnåelsen av allerede satte mål (Fonseca, 2002, ss. 4-5). De forskjellige definisjonene av innovasjon som listes vil gi denne oppgaven et bredere evaluering grunnlag. Hvor en enkelt definisjon kanskje kan falle kort på enkelte punkter, vil den kunne komplimenteres av de andre. Det vil også være spennende å være observant på paradokset som kan oppstå i enkelte innovasjonsmiljø, noe som kan være et uromoment for oppgavens aktuelle bedrifter.

2.3.2 Innovasjonstyper

Det finnes flere forskjellige typer innovasjon, og hvilken form man velger vil diktere hvordan innovasjonsprosessen blir. Schumpeter så for seg at en entreprenør kunne velge den metoden

som ville være mest optimal for å nå sitt mål fra en rekke ulike former for innovasjon (Gjelsvik, 2007, ss. 40-41). Denne rekken omfatter følgende typer innovasjon:

- Produkt- og tjenesteinnovasjoner
- Prosessinnovasjoner, dvs. endringer i måten produkter og tjenester utvikles og distribueres
- Nye ressurser
- Åpne og utnytte nye markeder
- Omstrukturering av hele bransjer (nye forretningsmodeller)

Enkelte tjenester består både av produkt- og prosessinnovasjoner, noe vi ser en stadig økende grad av. Flere og flere produkt- og tjenesteinnovasjoner kobles sammen, et fenomen smarttelefonen er et perfekt eksempel på. På samme måte finnes det ofte en sammenheng mellom produkt- og prosessinnovasjon, som gjensidig betinger hverandre (Gjelsvik, 2007, s. 41). Bilindustrien fungerer som et utmerkende historisk eksempel på dette, hvis vi ser på hvordan bilsalg gikk gjennom taket like etter samlebåndet gjorde masseproduksjon mulig. Samlebåndet og andre liknende prosessinnovasjoner var med på å revolusjonære sine respektive industrier, og et kjennetegn på dette var at antall produsenter sank og viktigheten bak skalering ble tydeliggjort. Det er likevel viktig å analytisk skille mellom produkt- og prosessinnovasjoner. På den ene siden gir nye produkter og tjenester en betydelig økonomisk vekst, samt økt sysselsetting og omsetning. I motsetning er målet til prosessinnovasjon å effektivisere og utvikle selve produksjonen av produktene og tjenestene, hvor hovedfokus ligger på å senke kostnader. Et lavere kostnadsnivå vil redusere en organisasjons behov for arbeidskraft, samtidig som den både blir mer konkurransedyktig og øker sin markedsandel. Vi deler prosessinnovasjon inn i to deler: teknologiske og organisatoriske. Hvor det teknologiske refererer til nytt maskineri og produksjonsmetoder, mens det organisatoriske handler om nye måter å organisere arbeidet (Gjelsvik, 2007, s. 41).

2.3.3 Forskjellige grader av innovasjon

Innovasjon kan videre deles inn etter hvor dagsrelevant det er, og det skilles i faglitteraturen mellom begrepene *inkrementelle* og *radikale* innovasjoner. Når det kommer til hvilken form for innovasjonsstrategi det ønskes å benyttes i en organisasjon, kan man også skille mellom å utnytte eksisterende teknologi annerledes eller utforske nye muligheter (Gjelsvik, 2007, s. 42). Gjelsvik (2007) refererer til begrepene James G. March bruker til å beskrive dette skillet med

«exploitation» for eksisterende teknologi og «exploration» for nye muligheter (March, 1991). March forklarer at «exploitation» refererer til å gjøre noe annerledes. Dette omhandler å se på egne prosesser, og hvordan disse kan forbedres for å skape videre økonomisk vekst. «Exploration» handler om å gjør noe annet, hvor fokuset ligger på å sikre et konkurransefortrinn ved å lete, innovere, eksperimentere og ta risikoer.

Vi kan nå knytte «exploitation»-kompetanse til inkrementell innovasjon, som vanligvis handler om kostnads- eller funksjonsforbedringer samt utvidelse av produktvarianter. «Exploration» knytter vi ofte til radikale innovasjoner, som brukes ved utvikling av nye forretningsområder og produktlinjer ved hjelp av teknologi og ideer. Disse forskjellige retningene for innovasjon vil by på unike muligheter og utfordringer, og March poengterer at det da er viktig å ha den rette kompetansen som kreves for å gjennomføre ønsket prosess (Gjelsvik, 2007, ss. 42-44).

Nooteboom (2000) forklarer at litteraturen om innovasjon og innovasjonssystemer i hovedsak er orientert mot inkrementell forandring, hvor fokuset legges på å videreutvikle eksisterende kompetanse. En inkrementell forandring på hvordan ting gjøres vil vanligvis ikke true eksisterende maktstrukturer og etablerte metoder. Denne type endring gjøres ofte i sammenheng med mer radikal forandring, og når dette skjer vil det kreve en mer omfattende omjustering fra organisasjonen for å vellykket håndtere situasjonen. En radikal innovasjonsprosess vil gi en organisasjon uforutsette utfordringer, dette fordi det er svært vanskelig å forutse hva som vil forårsake forandringen. En kan forestille seg utfordringene med å forutse en radikal forandring ved å se for seg en dam med krusninger på overflaten. Vi kan lett se og studere krusningene, men det er vanskelig å fastslå hvor de oppsto og hva som skapte dem. Dette eksempelet fremhever hvor utfordrende det er å forutse innovasjon. Om vi kunne forklare innovasjon, kunne vi også forutsi det, og dermed ville det ikke vært sann innovasjon (Nooteboom, 2000, ss. 1-2).

Videre i oppgaven vil begrepene *inkrementell* innovasjon og *radikal* innovasjon utdypes i mer detalj. Leseren gjøres derimot oppmerksom på at det ikke finnes en universal konsensus innenfor forskningslitteraturen om hvilke type begreper som skal benyttes, og det finnes tekster som benytter forskjellige uttrykk i samme scenario.

2.3.3.1 Radikal innovasjon

Radikal innovasjon består hovedsakelig av fire spesifikke metoder som kan benyttes for å utvikle sin organisasjon. Den første utviklingsmetoden en kan vurdere er å se etter nye forretningsområder, hvor man ser etter helt nye markeder for organisasjonens produkter og

tjenester. En kan også gjennomføre radikale endringer til sin forretningsmodell, hvor man forandrer grunnfundamentet til organisasjonen ved å endre hvordan det skapes, leveres og innhentes verdi. En radikal innovasjon gjelder også utviklingen av nye produktlinjer ved hjelp av nye ideer, konsepter og teknologi. Dette vil innebære utviklingen av et produkt, en prosess eller tjeneste som tilfører enten en hittil ukjent egenskap, eller som introduserer hittil ukjente forbedringer i ytelse eller kostnader i eksisterende egenskaper. Den siste metoden som også kan benyttes for å oppnå omfattende endringer er en meget betydelig kostnadsreduksjon. Dette kan gjennomføres med store effektiviseringsinitiativer, omfattende nedbemanning eller med et høyt fokus på kostnads- og besparelestiltak (Gjelsvik, 2007, ss. 46-51).

McMermott og O'Connor (2002) forklarer at det ikke finnes entydig konsensus for hva radikal innovasjon formelt står for innad i forskningslitteraturen. Måten de formulerer dette på er først ved å definere innovasjon som ny teknologi, eller en kombinasjon av teknologi som gir fordeler gode nok til å investere i. Deretter poengtere til hvilken grad denne endringen differensierer fra eksisterende teknologier og praksiser. Omfattende innovasjon krever nye ferdigheter, markedsforståelse, nye prosessteknikker og nye systemer over hele organisasjonen. De nye produktene eller prosessene er såpass annerledes fra det som eksisterer at arbeidet med å lansere disse kan ende opp svært forskjellig fra tidligere erfaringer og praksiser. Større gjennombrudd i innovasjon (radikal innovasjon) krever ofte en lang utviklingsperiode, noe som resulterer i en lang tilbakebetalingstid før produktet, tjenesten eller prosessen begynner å bli lønnsom. Slike utfordringer kan enkelte ganger være såpass vanskelige å overkomme, at en i noen tilfeller vil ende opp med å ikke gjennomføre innovasjonen. Til tross for disse hindrene ses radikal innovasjon på som en essensiell del av en organisasjons langvarige suksess (McDermott & O'Connor, 2001).

Det er også interessant å ha et fokus på drivkreftene bak en radikal innovasjon. Behovet for en radikal innovasjon oppstår ofte etter lengre perioder med stabile forhold for et selskap, og tidsrommet hvor det er optimalt å gjennomføre innovasjonen er ofte veldig begrenset. Hvilke typer drivkrefter som er mest påvirkende vil variere etter situasjonen den aktuelle organisasjonen befinner seg i. I følge De Wit og Meyer (2010) er det tre drivkrefter som vanligvis utløser en radikal innovasjonsprosess. Press fra konkurrenter og andre aktører i en organisasjon omgivelser er den første større drivkraften. Den andre faktoren er prinsippet med å være først ute, enten i et nytt marked eller med et nytt produkt, som oppfordrer en organisasjon til å gjennomføre radikale endringer. Den siste av de mest vanlige drivkreftene er regulativ

press fra myndigheter. Dette kan komme fra hendelser som lovendringer, hvor en organisasjon tvinges til å tenke nytt (Meyer & De Wit, 2014, ss. 521-524).

2.3.3.2 Inkrementell innovasjon

Inkrementell innovasjon innebærer å gjøre kontinuerlige mindre endringer eller tilpasninger til hvordan en organisasjon opererer og arbeider. Det er vanlig at disse innovasjonene handler om kostnads-, funksjons- eller produktforbedringer. En organisasjon vil i en slik prosess kontinuerlig gjennomføre små forbedringer av arbeidsmetoder, produkter, prosesser, etc. Over tid vil det å utføre flere små endringer gi en samlet større effekt, samtidig som det ikke introduseres for mye nytt inn i de organisatoriske systemene til at det oppstår uro blant ansatte og ledere. Når en organisasjon investerer jevnlig på innovasjon og utvikling, øker sannsynligheten for at bedriften ikke bare vil overleve, men vil fortsette å vokse. Dette fungerer også som en form for sikring mot mer radikale endringer. Dersom man kontinuerlig ser etter mindre måter å forbedre seg på, vil et eventuelt rykk i markedet eller industrien bli enklere å overkomme (Gjelsvik, 2007).

Inkrementell innovasjon er en metode hvor målet er å utnytte eksisterende design, og dette er vanligvis med på å styrke posisjonen til etablerte organisasjoner. Carayannis *et al.* (2015) argumenterer tilsvarende som Gjelsvik (2007), hvor funksjonen til inkrementell innovasjon er å gjennomføre relativt små endringer som ikke avviker stort fra de nåværende praksisene en organisasjon opererer innenfor. Målet er å forbedre eksisterende produkter, tjenester og prosesser, uten at disse endringene skaper motstand innad i organisasjonen. Til tider kan skillet mellom små og mer radikale endringer være uklart, noe ledelsen i en organisasjon som ønsker å innovere må være observant på. Det bør siktes inn mot å gjennomføre innovasjonen på en slik måte at alle involverte parter får en forståelse av bakgrunnen til hvorfor det er nødvendig. En forbedring som er oppnådd ved sakte og grundige steg gir videre styrke til innovasjonene som ble introdusert (Carayannis, Samara, & Bakouros, 2015).

2.3.4 Ledelse av innovasjon

Gjennom å lede en organisasjon gjennom en innovasjonsprosess vil en leder møte flere utfordringer og hindringer som må overkommes for å lykkes. Det finnes flere grunner til at en ny radikal innovasjon kan mislykkes. En av disse kan være tekniske grunner til at man ikke lykkes, eller at markedet rett og slett ikke er klart for hva man introduserte. Mislykkede forsøk skyldes ofte at ledere og ledelsen ikke var modne nok å gjennomføre oppgaven. Ledelsen i en

organisasjon må derfor gjennomføre tiltak, med hensyn til sin størrelse, som forsikrer at det er samsvar mellom den offisielle strategien og den faktiske atferden for dem involvert (Gjelsvik, 2007, ss. 152-153).

En innovasjonsprosess krever omfattende ressurser for å gjennomføres, og disse kan bestå av mennesker, utstyr, teknologi, produkter, merkevarer, informasjon og relasjoner til leverandører. Hvordan ledelsen velger å bruke og delegerer ressurser til et innovasjonstiltak vil være en avgjørende faktor for om prosjektet vil lykkes eller ikke. Gjelsvik (2007) refererer til Christensen (2003), som anslår at så mange som halvparten av mislykkete innovasjonsprosesser skyldes feil valg av ledere. Det er også viktig for ledere å ha tydelig fokus på hvilke prosesser som anvendes. Settes større innovasjonsprosesser i gang ved bruk av eksisterende rutiner som er utviklet til å utføre dagens kjernevirksomhet, vil de stå i fare for å ikke oppnå den ønskete endringen. Prosesser utvikles vanligvis for stabile forhold, og lar seg vanskelig endre. Det er i denne fasen en organisasjons funksjonshemninger åpenbarer seg, og det blir ledelsens oppgave å navigere organisasjonen rundt hindringene som oppstår for å oppnå suksess. Det siste hovedelementet ledelsen må håndtere for at en innovasjonsprosess skal bli vellykket er å ta hensyn til organisasjonens etablerte verdier. Verdiene i en bedrift er de normene og standardene som styrer ledelsens og medarbeidernes prioriteringer, og er med på å avgjøre om en arbeidsoppgave fremstår som attraktiv eller ikke. Det blir da viktig for ledelsen å enten ta hensyn til de eksisterende verdiene, eller å endre disse om det ønskes å se positive resultater fra innovasjonsprosessen (Gjelsvik, 2007, ss. 153-162).

En studie publisert i McKinsey Quarterly i 2008, observerte over 70 prosent av ledere uttrykte at innovasjon ville være en av topp tre pådriverne til vekst for selskapet sitt de neste tre til fem år. Andre ledere så på innovasjon som det viktigste måten for en bedrift til å akselerere endringstempoet i dagens globale forretningsmiljø. Studien viste også at 65 prosent av lederne ikke var fornøyde med sin egen evne til å stimulere innovasjon. Forskerne bak studien fant at funnene deres innebar at de fleste ledere ikke aktivt oppfordret og modellerte til nyskapende oppførsel. Lederne gikk videre til å si at de topp tre tingene de dedikerer tid til i en innovasjonsprosesser er å bestemme hvilke typer strategi det skal fokuseres på, hvem som skal arbeide med prosjektet og hvordan resultatet skal kommersialiseres. Få brukte tid på å sette mål, beregninger og budsjetter for innovasjonene, og de som faktisk gjorde det hadde større tillit til sine beslutninger (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

2.4 Oppsummering

Dette kapittelet er bygget opp slik at det gir en grunnleggende innsikt i faglitteraturen rundt temaene til oppgaven. Endringsledelse er første tema og kapittelet går i detalj rundt endringsledelses tankegang, historikk, pådrivende faktorer og hjelpemidler. Endringsledelse fungerer som et verktøy organisasjoner kan benytte seg av når de ønsker å gjennomføre en endring. Vi definerer en endring til å ha funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Endringsledelse handler da om å implementere en ny hverdagsvirkelighet inn i en organisasjon, altså å gjennomføre en endringsprosess. Hvor det etableres en retning, får folk til å tilpasse seg endringer og motivere dem til å opprettholde disse. Faktorer som interne eller eksterne krefter vil drive frem en endringsprosess. Hvordan en endringsprosess håndteres av ledelsen til en organisasjon er avgjørende for dens utfall, og ut ifra dette presenteres verktøy for å hjelpe en ledelse med å gjennomføre slike endringer. Et av verktøyene listet her er Kotters åtte faser for organisatorisk endring, en modell med åtte utdypende faser som gir innsikt i hva som bør gjøres og fokuseres på i hvert steg av en endringsprosess. Modellen benyttes som et verktøy innenfor endringsledelse for å veilede en organisasjon rundt hindringer den vil møte i en endringsprosess. Brukes modellen riktig vil den kunne øke suksessraten til et endringsprosjekt.

Det presenteres også litteratur om organisasjonskultur, med fokus på hvilken rolle det spiller i en endringsprosess. En organisasjon skiller seg fra andre sosiale grupper fordi den har et samlet formål som binder deltakerne sammen. Organisasjonskultur skiller seg fra andre kulturer som et fenomen fordi den er utviklet innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Den forklarer hvordan en bedrift prosesserer, bearbeider og benytter inntrykk, erfaringer og kunnskap for å oppnå et felles mål. En organisasjonskultur har stor innflytelse på hvordan ansatte og ledere arbeider og hvilken reaksjon de vil ha til en endring. Ønskes det å endre en persons kultur og holdninger kan motivasjon brukes som et virkemiddel for å oppnå dette.

Innovasjon kan benyttes når en organisasjon ønsker å øke sin konkurransedyktighet gjennom en endringsprosess. Målet med innovasjon er å skape og implementere nye prosesser, produkter, etc. som resulterer i et forbedret utfall med økt effektivitet og kvalitet. En innovasjon har forskjellige grader som bestemmer hvor omfattende den er, og det skilles mellom inkrementell og radikal innovasjon. Hvor en inkrementell innovasjon innebærer at det gjøres små endringer over et større tidsrom, mens en radikal innovasjon tilsier at det gjøres mer omfattende endringer over et kort tidsperspektiv.

3 Forskningsmetode

I dette kapittelet vil det bli redegjort for hvilke metoder som er blitt benyttet for å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling på en best mulig måte. Dette kapittelet innebærer en gjennomgang av forskningsdesign, forskningsmetode, dataanalyse og hvordan forskeren har gått frem for å sikre prosjektets reliabilitet, validitet og anonymitet. Hensikten til forskeren er å gi leseren et detaljert innblikk i hvordan prosjektet ble gjennomført, ved å se på de vurderingene og valgene som ble gjort for å utføre forskningen. I kapittelet vil det også bli diskutert hvordan spørsmålene i intervjuguiden ble konturert for å tilfredsstille satte parametre. Kapittelet gjør det mulig for leseren selv å analysere den metodiske fremgangsmetoden, og være med på å gi et nytt innsyn i studien.

Når man gjennomfører et forskningsstudie om organisasjoner i den sosiale virkeligheten benytter vi samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder for innhenting av informasjon, og som et hjelpemiddel for å analysere denne informasjonen. Dette er en sentral del av empirisk forskning, og forklarer hvordan forskeren skal samle inn, analysere og tolke data om samfunnsmessige forhold og prosesser. Forskeren sitter da igjen med empirisk data, som er en betegnelse av informasjon om virkeligheten. Metodelæren dreier seg om hvordan forskeren, til den grad det er mulig, kan gå frem for å undersøke om hans antagelser er fastsatt i virkeligheten eller ikke. Forskeren må da benytte en metode som gjør det mulig for han å bevise om hans antakelser var korrekte eller ukorrekte, og da unngå å ”hoppe til en konklusjon” ut ifra hans egne erfaringer og oppfatninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 33-34) .

3.1 Forskningsmetode

Formålet med denne forskningsstudien er det samme som annen samfunnsvitenskapelig forskning, hvor målet er å innhente empiri fra virkeligheten for å kunne fremlegge en troverdig og valid konklusjon for de satte antakelsene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 33-34). For denne studien blir det aktuelt å se på betydningen til endringsledelse, innovasjon og kultur i utviklingen til norske bedrifter.

Denne studien tar utgangspunkt i virkeligheten fra det samfunnsvitenskapelige perspektivet, og dreier seg om den sosiale virkeligheten som oppleves av mennesker når de er i samhandling med andre. Hensikten til forskeren er å anskaffe ny kunnskap om virkeligheten gjennom et intersubjektivt syn, hvor det vil legges et fokus på faglig tradisjon og en forankring i teoretiske modeller (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 39) (Nyeng, 2017, s. 11).

Studien gjennomføres med en deduktiv tilnærming, og spenner fra det generelle til det konkrete. Dette tillater forskeren å bruke generell teori fra de aktuelle teamene til å undersøke den konkrete problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 55). Det velges en holistisk ontologisk tilnærming til forskningsobjektet. Hvor det ses på hva samspillet mellom enkeltindividenes oppfatning og det helhetlige nettverket har av innvirkning på utviklingen i bedriftene gjennom endringsledelse, innovasjon og kultur (Nyeng, 2017, s. 60). For at forskeren skal oppnå et tilstrekkelig grunnlag til å besvare problemstillingen på en god og detaljert måte, kreves det en viss form for nærhet, slik at forskeren kan forstå studieobjektene premisser. Forskeren ønsker ikke å påvirke fenomenet som undersøkes, men likevel være tilstrekkelig nær nok for å få empati og forståelse for forskningsobjektene. Det vil være hensiktsmessig for studien å benytte seg av en kvalitativ tilnærming, ettersom problemstillingen fokuserer på forståelse av temaet som undersøkes.

Vitenskapelig forskning utarbeides fra et ontologisk og/eller et epistemologisk ståsted. Denne studien tar utgangspunkt i ontologisk teori, som omhandler grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale virkeligheten egentlig ser ut, hvor det ses på hva som faktisk eksisterer i samfunnet og hvordan vi kan vite noe om dette. Epistemologisk teori er i motsetning ulike oppfatninger om hvordan man tilegner seg kunnskap om virkeligheten, og hva gyldigheten til denne kunnskapen er (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 48 & 58) (Tjora, 2012, s. 221 & 228).

Denne forskningsstudien ble valgt til å ha en deduktiv tilnærming, noe som betyr at det skal gå fra det generelle til enkelttilfeller (Tjora, 2012, s. 26). Målet til forskeren er å gå fra det generelle til det konkrete, hvor generelle hypoteser blir testet ved hjelp av empirisk data med et grunnlag i den teoretiske litteraturen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 55). Denne tilnærmingen var mest fordelaktig for forskeren, som hadde begrenset kunnskap rundt oppgavens tema før prosjektstart.

Kvalitativ metode ble valgt fordi en slik tilnærming på best mulig måte vil kunne besvare individuelle ledes syn på innvirkningen til endringsledelse, innovasjon og kultur i deres representative bedrifter som sitert i problemstillingen. Den kvalitative metoden vektlegger en rekke forhold som skiller den ut fra den kvantitative metoden. Det legges mer fokus på forståelse enn forklaring, det er viktig med nærhet mellom forsker og informant, og data innsamles i form av ord istedenfor tall. I tillegg legges gjerne et fokus på å fortolke paradigmer, hvor en ofte fokuserer på informantens opplevelser og meningsdanning, og da hvilke konsekvenser disse meningene har (Tjora, 2012, s. 18).

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Formål

Ønsker man å besvare en forskningsstudies mål på en god måte bør man i følge Johannessen *et al.* (2011) spør og besvare tre spørsmål om undersøkelsen. Hvorfor ønsker du å gjennomføre undersøkelsen, hva den bidrar med og hva resultatene kan brukes til. Besvares disse, er målet med undersøkelsen synlig og klart. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 60)

Denne studien tar utgangspunkt i forskerens pågående utdanning ved NTNU Handelshøyskolen. Forskningsstudiens vinkling og mål tar utgangspunkt i forskerens utdanningsplan, hvor teorien og valgt tema gjenspeiler kunnskapen forskeren har tilegnet seg frem til nå i sitt masterstudie. Inspirasjonen til oppgaven var en kombinasjon av forskerens tidligere arbeidserfaring innenfor oljesektoren, og en bachelorutdanning innenfor energiteknologi med et fokus på fornybar energi. Å undersøke utviklingen til norske bedrifter på vei bort fra oljeindustrien var da spennende for forskeren fra både et faglig og erfaringsstandpunkt.

På bakgrunn av dette blir oppgavens formål å undersøke hvordan denne utviklingen har blitt gjennomført i tre forskjellige bedrifter, og dermed kunne bidra med kunnskapsmaterieell innenfor temaet. Målet med oppgaven er å produsere et resultat som vil kunne tilby ny kunnskap rundt bruken av endringsledelse, innovasjon og kultur for en bedrift i utvikling.

3.2.2 Problemstilling

Problemstilling er et sentralt begrep innenfor metodelitteraturen, og er vanligvis et spørsmål som viser til hva undersøkelsen forsøker å besvare. Målet er å vise til forskningens utgangspunkt, nemlig nysgjerrighet. Johannessen *et al.* (2011, s. 63) definerer begrepet problemstilling som «*spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*». Problemstillingen hjelper til med å avgrense og gi arbeidet en fokusert retning, presisere hva og hvem som undersøkes, og samtidig bidra til å sette premissene for hvilke teorier og framgangsmåter som bør benyttes slik at stilte spørsmål besvares på en best mulig måte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 63).

Ved hjelp av disse betegnelse har følgende problemstilling blitt utviklet for oppgaven:

Hvordan har endringsledelse blitt implementert og opplevd av ledelsen i norske bedrifter på vei inn i nye marked, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å bevege seg bort fra oljesektoren?

Spørsmålet som problemstillingen stiller avgrenser og konkretiserer hva som skal undersøkes, som i dette tilfelle er innvirkningen endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon har hatt i utviklingen til norske bedrifter, og utfordringer som har oppstått ved å flytte seg fra en stadig spissende industri. Problemstillingen er forklarende, ettersom det etterspørres hvordan bedriftene har utviklet seg. Den forsøker også å avdekke en dypere forståelse av aktuelle temaer, noe som gjør at den kan kategoriseres som eksplorerende.

3.2.3 Undersøkellesdesign

Problemstillingen er utformet slik at den er forklarende, eksplorerende og har et intensivt undersøkelsesdesign. Det er da fordelaktig at det benyttes kvalitativ undersøkelsesmetode, fordi det ønskes å forklare et fenomen ved å grundig ønske empirien. Det er foretrukket av forskeren å bruke kvalitativ data, som vil gi en dyp innsikt i problemer som undersøkes. Problemstillingen har en eksplorerende karakter, fordi det ønskes oppklaring i spørsmål uten klare svar. Dette gir kvalitativ data som ikke kan generaliseres. Ved bruk av en eksplorerende problemstilling blir også læringsprosess annerledes. Forskeren lærer underveis i prosjektet og oppnår en større innsikt etterhvert som spørsmålene undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 62 & 86).

Det finnes et mangfold av forskjellige kvalitative undersøkelsesdesign som bestemmer hvordan data innsamles. Valg gjort på et tidlig stadiet i prosessen vil binde og avgrense muligheter ved senere trinn. Forskeren har dermed flere muligheter når det kommer til valg av kvalitativ metode, men det viktigste er at metoden som velges muliggjør innsamling av data. Ut ifra disse parameterne for valg av metode, mener forskeren at det er fordelaktig å velge fenomenologisk design. Dette valget er å foretrekke ettersom oppgavens problemstillingen er eksplorerende og intensiv, hvor et fenomen skal forstås og forklares på en utdypende måte. Fenomendesign gir forskeren mulighet til å ta utgangspunkt i eksisterende teori når data fra intervjuer skal analyseres. Dette vil være fordelaktig, ettersom forskeren har begrenset kunnskap til temaet ved prosjektets oppstart. Studiens design utføres derfor med en fenomenologisk tilnærming, hvor fenomenet undersøkes ved innsamling av data fra flere individer (Johannessen, Christoffersen,

& Tufte, 2011, ss. 86-88). Forskeren velger å se på fenomenet at norske bedrifter utvikler seg bort fra oljesektoren og over til nye marked, og informasjon innhentes fra tre forskjellige bedrifter.

Fenomenologi er en kvalitativ tilnærming hvor som utforsker og beskriver mennesker, og deres erfaring med og forståelse av et fenomen. Målet er å øke forståelsen av, og innsikten inn i, andres virkelighet. Handlinger eller utsagn må tolkes i lys av den sammenhengen de forekommer innenfor. Forskeren kan ikke forstå en mening dersom den ses på utenfor konteksten hvor den ble skapt. Begrep sagt i en sammenheng kan ha en helt annen mening under andre omstendigheter. I forberedelsen av undersøkelsen er det viktig at forskeren tilegner seg faglig kunnskap, slik at han forstår de filosofiske perspektivene som ligger bak fenomenologien. Datainnsamlingen skjer ved at forskeren intervjuer individer som har erfaring med fenomenet som undersøkes. Deretter skrives intervjuene ut i sin helhet, slik at de gir et grunnlag for analysen. Analyseprosessen starter ved at forskeren danner seg et helhetsinntrykk, og deretter identifiserer hvilke fenomener som oppleves av informantene. Forskeren avslutter med å utarbeide en generell struktur, basert på intervjuene som er gjort rundt aktuelle fenomen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 87-88).

Andre kvalitative metoder ble ikke valgt, enten grunnet svakheter opp mot hva som studeres eller fordi de ikke passet oppgavens tema. Den første er *grounded theory*, og ser på et fenomen med utgangspunkt i eksisterende teori, hvor målet er å skape ny teori. Neste er etnografisk design, som beskriver og fortolker en kultur, sosial gruppe eller et sosialt system. Til slutt har vi casedesign som kjennetegnes ved at en forsker innhenter større mengder informasjon fra noen få enheter eller caser over en lengre tidsperiode, gjennom en detaljert og omfattende datainnamlingsprosess (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 88-91).

3.2.4 Valg av metode

Det finnes i hovedsak to kvalitative metoder som kan være aktuelle for denne studien vedrørende innhenting av data. Den første er empiri fra intervjuer, og den andre er empiri via observasjon. Et intervju brukes når man ønsker å forstå eller beskrive noe, mens observasjon egner seg godt som en metode når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 122 & 143).

I dette forskningsstudie er intervjuer valgt som metode for innsamling av data, fordi dette formatet tillater informantene å selv besvare spørsmål ut ifra egne erfaringer og holdninger til

aktuelle temaer. Slik unngås det at det oppstår fellestenkning, som ofte kan skje i forbindelse med gruppesamtaler. Når det kommer til intervju finnes det forskjellige former, og det skilles mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervjuer. Et ustrukturert intervju kan gjenkjenne ved at det er uformelt med åpne spørsmål rundt temaet forskeren undersøker. Gjennomføres et semistrukturert intervju anvendes en overordnet intervjuguide. Ut ifra dette kan intervjuer variere på rekkefølgen til spørsmålene og temaene, og bevege seg fritt i intervjuguiden. I et strukturert intervju er fremgangsmåten, spørsmålene og temaet fastsatt før intervjustart, og spørsmålene besvares med faste svaralternativer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 143-145).

I denne studien blir det benyttet et semistrukturert intervju, med en intervjuguide som styrer samtalen i den retningen forskeren ønsker. Anvendt intervjuguide fremkommer i vedlegg 8.1. Dette valget ble tatt slik at det besvares nok spørsmål til å gi tilstrekkelig med kvalitativ data, samtidig som det gir informantene og forskeren muligheten til å diskutere relevante erfaringer og holdninger i dypere detalj, om dette skulle være nødvendig. Et semistrukturert intervju vil også forenkle analysearbeidet til forskeren, ettersom det standardiserer svarene fra informantene til en viss grad.

3.3 Databehandling

Forskning skiller seg fra hvordan man tar hverdagslige vurderinger ved at en er nødt til å samle inn data som gjenspeiler den virkeligheten man ønsker å undersøke. Det finnes mange måter å gjennomføre en undersøkelse på, og derfor også mange måter å samle inn data. I kvalitative studier er det da viktig for forskeren å vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, hvor valget av informanter er avgjørende for den innsamlede dataens kvalitet. Forskeren må fokusere på å samle inn data fra informanter som kan komme med den mest relevante og pålitelige informasjon med hensyn til problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 37). I dette avsnittet vil det bli presentert hvordan informantene ble utvalgt, samt hvordan den innsamlede dataen fra intervjuene ble behandlet og tolket.

3.3.1 Datainnsamling

Målet med denne studien er å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Dette krever at informantene det innhentes data fra velges ut på en slik måte at de supplerer forskeren med best mulig innsikt i temaet som undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 37).

Fokuset til problemstillingen ligger i å se på innvirkningen endringsledelse, organisasjonskultur og innovasjon har på norske bedrifters utvikling. Derfor er informantene rekruttert fra tre ulike bedrifter hvor en slik prosess er blitt gjennomført. Forskeren har også benyttet et strategisk utvalg, hvor informantene ikke er tilfeldig utvalgt, men heller valgt ut ifra deres evne til å besvare spørsmål om temaene. Siden fokuset til både problemstillingen og forskningsspørsmålene er fra en leders perspektiv, er alle informantene valgt fordi de innehar en lederstilling i sin representative bedrift. På denne måten forsikrer forskeren seg om at informantene besitter relevant kunnskap, erfaring og formening om hvordan utviklingsprosessen til sin bedrift har gått.

Målet med kvalitativ metode er å anskaffe så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. Det er likevel ofte vanskelig å på forhånd si hvor mange intervjuer som vil være tilstrekkelig. Flere forskere mener at det bør gjennomføres intervjuer med informantene helt til forskeren ikke klarer å uthente mer informasjon fra dem (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 108). Dette refereres til som et metningspunkt, hvor det ikke lengre tjener noen hensikt å gjennomføre flere intervjuer. I et mindre prosjekt eller i et pilotprosjekt er det vanlig å sikte seg inn på et utvalg på rundt 10-15 informanter. Ved begrenset tid eller økonomi til rådighet, som er vanlig ved studentprosjekter, må dette kanskje begrenses til færre enn 10 intervjuer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 108). Intervjuguiden for denne oppgaven er utarbeidet med grunnlag i teorien presentert i kapittel 2.

3.3.2 Databehandling

Når det er samlet inn tilstrekkelig mengde kvalitativ data, er det viktig at datainnsamleren selv analyserer og fortolker den. Dette er fordi teorier, hypoteser og forståelsen til forskeren er viktige utgangspunkt for dataanalysen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 185). Det neste steget er at den innsamlede dataen fra intervjuene behandles riktig. Forskeren må videre fokusere på å redusere dataen, slik at den blir håndterbar og kan benyttes til å besvare problemstillingen. Å bearbeide innsamlet kvalitativ data går ut på å først dele denne i biter eller elementer (analysere), for deretter å organisere den etter tema. Deretter tolkes dataen ved å sette den inn i større rammer eller sammenhenger. På denne måten forsøker forskeren å identifisere temaer og komme fram til meningsinnholdet i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 186-187).

3.3.3 Dataanalyse

I følge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 187) har dataanalyse to hensikter:

- 1 *Å organisere data etter tema:* Forskeren starter med å redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Hensikten bak dette er å legge et solid grunnlag for analysen, uten at noe viktig informasjon går tapt.
- 2 *Å analysere og tolke:* Videre utvikler forskeren fortolkninger av, og perspektiver på, den informasjonen som datamaterialet inneholder. Det er i denne delen av prosessen forskeren ønsker å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet.

Det optimale for forskeren er å starte med å systematisere og ordne datamaterialet, for deretter å gradvis begynne med selve analyse- og fortolkningsarbeidet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 187). I denne oppgaven blir dataprogrammet MAXQDA benyttet for å analysere empirien som innhentes fra intervjuene. Dataprogrammet gjør det mulig for forskeren å sortere og kode innholdet i intervjuene, og dette gjør det igjengjeld enklere å få oversikt over innholdet og hvilke temaer som repeteres. Det ble benyttet koding for å først sortere tekst etter punkt av interesse, deretter ble dette sortert videre inn i sine relevante temaer før dette ble til slutt underlagt et av forskningsspørsmålene. Resultatene fra denne prosessen vil bli presentert i oppgavens analysedel, kapittel 4.

Intervjuene for prosjektet ble gjennomført ved å følge en intervjuguide, hvor det ble tatt utgangspunkt i at intervjuene ville ha en varighet på 30 minutter. Intervjulengden ble et resultatet som følge av informantenes veldig travle hverdag, hvor fleksibilitet på tid også ble viktig. En annen faktor til varierende intervjulengder linkes til kjemien som oppstod mellom forskeren og informanten, samt kjennskap og interesse til temaet. Den generelle lengden på intervjuene varierte ikke mye mer enn 5-10 minutter. Det lengste intervjuet hadde en varighet på 43 minutter og hadde størst variasjon, og det korteste hadde en varighet på 18 minutter. Gjennomsnittlig lengde av alle intervjuene var 27 minutter.

Ettersom intervjuede bedrifter hadde stor variasjon på antall ansatte og demografisk beliggenhet, ble antall intervjuer fra hver bedrift ulikt. Det ble gjennomført seks intervjuer med informanter i lederstilling fra *Roxel Group AS* (heretter; *Roxel*), to intervjuer med informanter i lederstilling fra *Imenco AS* (heretter; *Imenco*) og en informant i lederstilling fra *Automasjon og Data AS* (heretter; *A+D*). Variasjon i antall intervjuer gjennomført med hver bedrift grunnes en kombinasjon av følgende faktorer:

- Fokuset forskeren ønsket oppgaven skulle ha.
- Størrelsen på bedriftene (*Roxel* hadde 20 ganger flere ansatte enn *A+D*).
- Geografisk beliggenhet.
- Omfanget av bedriftens utvikling.

Intervjuene ble også tatt opp i lydformat som ble senere transkribert til tekst, og deretter kodet med hjelp av MAXQDA. Videre ble disse kodene grovsortert etter tema, før de til slutt ble kategorisert under forskningsspørsmålene de tilhørte.

3.4 Forskningskvalitet

Innenfor kvalitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for å bekrefte studiens undersøkelseskvalitet. I følge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 243) brukes begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* når vi ønsker å måle kvaliteten på et kvalitativt forskningsopplegg. I kvalitative studier snakkes det ikke om enten-eller, men heller om både-og. Det er her at metoden differensierer seg fra kvantitativ metode, hvor tall anvendes istedenfor ord, og hvor det er utviklet spesielle statistiske prosedyrer for kvantitativ analyse. I motsetning har kvalitative metoder mindre formaliserte prosedyrer for innsamling av data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 255). Dette kapittelet vil redegjøre hva de forskjellige kvalitetsbegrepene innen kvalitativ metode betyr, og hva de sier om forskningskvaliteten til denne oppgaven.

3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet (reliabilitet) er tilknyttet forskningens undersøkelsesdata, og tar for seg hvordan dataen brukes, innsamles og bearbeides. Reliabilitet er kritisk i kvalitativ forskning fordi data her testes statistisk for å bekrefte dens reliabilitet. Dette gjøres for å sikre at et utvalg presenterer for eksempel en populasjon representativt. Slike former for reliabilitet har derimot liten hensikt innenfor kvalitativ forskning. Dette er fordi datainnsamlingen ofte skjer uten en strategisk datainnsamlingsteknikk, hvor det ofte er dialog som er hovedformen for innsamling av data. Det vil være nærest umulig for en forsker å duplisere en annen forskers kvalitative forskning. Dette er fordi forskeren bruker seg selv som datainnsamlingsinstrument, noe som innebærer tolkning via egne erfaringer, holdninger og meninger. Forskeren kan derimot øke påliteligheten til sin undersøkelse ved å gi leseren en beskrivelse av kontekst og være åpen og detaljert om fremgangsmåten til oppgaven (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 243-244).

Går vi over til påliteligheten til denne undersøkelsen, ser man at det er tilnærmet umulig for forskeren å oppnå en full oversikt over fenomenet det forskes på. Målet til forskeren er å utforme intervjuguiden på en slik måte at den til beste evne vil kunne besvare oppgavens problemstilling, samt å informere informantene om hvilken kontekst spørsmålene stilles i. Intervjuguiden struktureres med hensyn på temaene ut fra det som forskeren ser på som oppgavens relevante teori. Disse faktorene vil være med på å øke oppgavens reliabilitet.

3.4.2 Troverdighet

Innenfor kvalitativ undersøkelse er det vanlig å definere validitet som spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler?*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 244). Fokuset for forskeren er å påse at validiteten bekreftes, ved at det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og dataen som er blitt samlet inn. Forskeren redegjøre for validiteten til den kvalitative studien ved å påse at den inneholder opplysninger om metodene som har blitt benyttet i sammenheng med datainnsamling, intervju og analyse av transkripsjonene, samt å forklare hvordan datareduksjonen er gjennomført og hvordan dataen er kategorisert (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 244).

Det er nettopp validiteten til oppgavens kvalitative forskning som er blitt belyst gjennom metodekapittelet. Målet til forskeren i dette kapittelet har vært å kategorisere og velge de mest optimale metodene for å oppnå en troverdig besvarelse på oppgavens problemstilling. Et grep som ble tatt av forskeren for å øke oppgavens troverdighet var å informere informantene om oppgavens mål, slik at de fikk en forståelse for hva undersøkelsen forsøkte å besvare.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet, eller som det også refereres til, *ekstern validitet*, er et mål all forskning har for resultatene de samler inn. Målet er med andre ord at resultatet som en forskningsstudie produserer vil kunne være overførbart til andre situasjoner og fenomener i virkeligheten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 147-148).

Målet ved denne studien var å se på hvordan forskeren kunne besvare problemstillingen ved å sammenlikne et fenomen innenfor forskjellige organisasjoner. Definisjonen oppgavens problemstilling gir av fenomenet er veldig spesifikk til en industri. Dette gjør at resultatene som produseres kommer til å ha en relativt begrenset overførbarhet til andre organisasjoner som ikke

har fulgt denne spesifikke utviklingen. Studien tilbyr likevel en innsikt i påvirkningen fenomenet har hatt, som kan ha en viss grad av overførbarhet.

3.4.4 Bekreftbarhet

I kvalitative forskningsstudier forventes det at forskeren bringer med seg et unikt perspektiv til den studien som gjennomføres, men det er viktig å påse at funnene ved forskningen er et resultat av virkeligheten som undersøkes, og ikke forskerens subjektive holdninger. Det er nettopp dette bekreftbarhet sikrer, og for å oppnå god bekreftbarhet benyttes det forskjellige strategier. En slik strategi er at forskeren gjennom hele forskningsprosessen vektlegger å beskrive alle beslutninger som tas. På denne måten kan leseren enklere følge og vurdere disse beslutningene. Det er også viktig for forskeren å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, liste tidligere erfaring, tydeliggjøre skjevheter eller avvik. Samt må forskeren være oppmerksom på fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærming til studien. Forskningens bekreftbarhet kan også forsterkes dersom vurderingen av fortolkningene støttes av annen litteratur (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 249).

3.5 Etikk

Etikk innen forskningsstudier dreier seg om hvilke prinsipper, regler og retningslinjer som brukes for å vurdere om noe er etisk rett eller galt. Disse reglene og retningslinjene er like for forskningsvirksomhet som den er for alle andre virksomheter. Tankegangen at forskning utgjør en såpass viktig rolle at den er hevet over etiske hensyn var kanskje akseptert før, men kan ikke lengre forsvares. Hvis det dreier seg om virksomheter som kan ha konsekvenser for andre mennesker, så må den bedømmes etter etiske standarder. Dette er fordi etikk først og fremst handler om forholdet mellom mennesker, og det er da spesielt viktig i forbindelse med kvalitative studier hvor forskeren har et tett forhold til sine informanter under datainnsamlingen. Etikk er spesielt aktuelt innenfor samfunnsforskning fordi det kan oppstå etiske problemstillinger når mennesker berøres direkte av forskningen, ofte i forbindelse med datainnsamling (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 93). For å sikre etisk forskning i Norge, har *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* (heretter; *NESH*) utarbeidet retningslinjer som både forskere og forskningsinstitusjoner er forpliktet til å følge (NESH, 2016).

Retningslinjene til *NESH* kan sammenfattes i tre faktorer forskeren må hensynta; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 95-96).

3.5.1 Informert samtykke

Personer som spørres om å delta, deltar, eller har deltatt i en forskningsstudie har rett til å kunne bestemme over sin egen deltakelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 95). Dette kravet om samtykke er forankret i personopplysningsloven, og all behandling av personopplysninger i forskning må meldes til personvernombudet. Hvis det er snakk om sensitive personopplysninger kreves det konsesjon fra Datatilsynet (NESH, 2016, s. 14). Deltakere skal gi uttrykkelig informert og frivillig samtykke om sin deltakelse, og kan på hvilket som helst tidspunkt trekke seg uten begrunnelse og uten negative konsekvenser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 95). Kravet samtykket setter skal da forebygge at det oppstår krenkelse av personlig integritet, og sikre forskningsdeltakernes frihet og selvbestemmelse (NESH, 2016, s. 14). I en kvalitativ forskningsstudie skal samtykke innhentes når det er mulig å identifisere personene som skal delta (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 95).

Denne forskningsstudien er blitt gjennomført anonymt. Intervjuguiden er strukturert slik at ingen personopplysninger eller sensitiv bedriftsinformasjon vil fremkomme. Forskeren fikk samtykke om deltakelse fra alle informantene, hvor deres anonymitet i studien ble bekreftet. Formålet ved studien ble presisert, og informantene ble informert om frivillig deltakelse, som fremgått i vedlegg 8.2. Intervjuobjektene ble også instruert før start av lydopptak å ikke oppgi informasjon som enten direkte eller indirekte kan identifisere dem eller andre.

3.5.2 Konfidensialitet

Prinsippet bak konfidensialitet er at data som fremkommer i studien skal behandles på en fortrolig måte. Forskeren sikrer at informasjonen som innsamles ikke kan identifisere informanter eller bli formidlet videre. Informasjonen som benyttes i studien skal også avidentifiseres og anonymiseres før den brukes videre (NESH, 2016, s. 16).

For å sikre konfidensialiteten i forskningsstudien er alle informanter anonymisert. Intervjuguiden er strukturert slik at ingen personopplysninger eller sensitiv bedriftsinformasjon

vil fremkomme. Videre i oppgaven er all form for data fra informantene blitt anonymisert. Informantene vil bli referert til som *informant fra Bedrift X*. Informantene vil ikke bli nummerert. Lydopptakene og de transkriberte intervjuene vil lagres på et sikkert dataområde frem til slutten av oppgavens sensurperiode, og deretter slettes. Oppgaven sikrer med disse tiltakene informantenes konfidensialitet.

3.5.3 Forskerens ansvar for å unngå skade

Når det gjennomføres forskningsstudier er forskeren ansvarlig for at det unngås skade på deltakerne. I kvalitative undersøkelser må forskeren vurdere om innsamlingen av data kan komme til å berøre sårbare eller følsomme opplysninger som er vanskelige å bearbeide for deltakerne. Undersøkelsen skal utsette sine deltakere for minst mulig belastning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 96).

Forskeren har utarbeidet intervjuguiden på en slik måte at spørsmålene som stilles er av en veldig generell natur, slik at det unngås spørsmål som kan være skadene. Skulle det mot formodning oppstå en situasjon underveis i intervjuet hvor skadelige opplysninger forekommer, så vil det gjøres en vurdering til denne informasjonens relevans for studien.

3.5.4 Meldeplikt

Når en forsker skal samle inn og behandle personopplysninger, må det vurderes om disse er meldepliktige, eventuelt konsesjonspliktige. I følge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 97-98) sier personopplysningsloven (2000) at meldeplikt eller konsesjonsplikt utløses dersom; 1) prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og 2) opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. I denne sammenheng defineres personopplysninger som opplysninger eller vurderinger som gjør det mulig å identifisere informantene. Direkte personidentifiserende opplysninger vil typisk være navn og/eller personnummer. Indirekte personidentifiserende opplysninger er informasjon som gjennom en kombinasjon av kjønn, alder og stilling vil kunne identifisere informantene. Hvis opplysningene om informantene som deltar i undersøkelsen er anonyme slik at det ikke er mulig å identifisere dem verken direkte eller indirekte, faller studien utenfor personopplysningslovens definisjon og undersøkelsen er da ikke meldepliktig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 98).

Ved å sette slike kriterier for sitering sikrer forskeren oppgavens anonymitet, ved at ingen av informantens utsagn kan linkes til dem eller sin bedrift. Studien følger disse retningslinjene, og havner dermed utenfor personopplysningsloven og trengs ikke å meldes.

4 Resultat

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervjuene. Kapittelet er strukturert rundt oppgavens tre forskningsspørsmål, og vil legge grunnlag for diskusjonskapittelet. For å gjøre det mer oversiktlig for leseren, struktureres underkapitlene i resultatdelen likt. Det blir først en gjennomgang av funnene fra *Roxel*, etterfulgt av *Imenco* og deretter *A+D*. Avslutningsvis presenteres funn fra intervjuene i samlet form.

4.1 Endringsledelses rolle under utviklingen

Følgende delkapitler presenterer funn knyttet til hvilken rolle lederne i de forskjellige bedriftene mener endringsledelse har i deres respektive utviklinger. Dette er funn som; hvilken type endringer har blitt gjort i utviklingen til bedriftene de siste årene? Hvilke faktorer har vært viktige? Hva ønsker de å oppnå med disse endringene? Svar på denne typen spørsmål hjelper forskeren og leseren med å danne et bilde av endringen hver bedrift har utført, samtidig som det også gir et innblikk i deres fremgangsmåte. Det blir videre presentert funn knyttet til ledernes formening om endringene gjennomført under utviklingen, og hva de mener rollen endringsledelse spiller under denne prosessen.

4.1.1 Bedriftene

For å få en bedre forståelse over hvilke endringer hver bedrift har gjort gjennom sine respektive utviklinger, startet hvert intervju med å spørre generelt om hva bedriftene gjorde, hvilke marked de opererte innenfor og hvilke produkter og tjenester som ble tilbydd.

Intervjuene avdekket at alle bedriftene som deltar i forskningsstudien har sin opprinnelse fra oljesektoren. Ingen av bedriftene er direkte konkurrenter av hverandre, fordi de ikke opererer direkte innenfor den samme industrien. De er alle leverandører av produkter og tjenester til operatører innenfor oljesektoren, og det samme gjelder innenfor de nye markedene hver enkelt av dem satser på. Det gikk igjen i alle intervjuene at siden bedriftene befant seg i leverandørposisjoner i oljen når nedgangstiden startet, så hadde dette en sterk negativ effekt på hver av dem. En informant kom med følgende utsagn om hvilken betydning nedgangstiden i oljevirkksomheten hadde for deres omsetning:

«Omsetningen vår gikk ned over 30%, nærmere 40%, i fra 2014-15 og til 17. Så det merkes jo ganske kraftig.» -Informant fra A+D

Funnene viser at alle bedriftene opplevde en betydelig nedgang i sine omsetninger som følge av nedgangstiden i oljesektoren. Det var på grunn av denne nedgangen at *Roxel* og *Imenco* reagerte reaktivt, og begynte å innføre endringer for å gi bedriftene sine flere bein å stå på. Det må poengteres at *Roxel* allerede hadde tilknytning til andre markeder før nedgangsperioden startet. *A+D* reagerte derimot mer aktivt, ved at de hadde innført mindre endringer allerede før nedgangsperioden startet.

4.1.2 Gjennomførte endringer

Dette kapittelet kartlegger hvilke endringer som er blitt gjort i hver av bedriftens utviklingsprosess. Det blir sett på hvem som er pådriverne for endring i de forskjellige bedriftene, og presentert funn om hva intervjuede ledere mener fremtiden holder for sin virksomhet.

4.1.2.1 *Roxel*

Det fremkom fra samtlige informanter i *Roxel* at det er et fokus gjennom hele bedriften på å endre og utvikle seg kontinuerlig. Målet har hele tiden vært å se etter nye markeder for deres produkter og tjenester. Toppledelsen har et stort fokus på å komme inn i nye marked, som kan være med på å utvikle bedriften og oppmuntre både ledere og ansatte til å kontinuerlig innovere. Bedriften startet virkelig satsingen når de så nedgangen i oljeindustrien, som kan illustreres med følgende utsagn:

«Men det begynte jo med at vi så nedgangen, at vi så trenden og så måtte vi prøve å se om det var andre måter vi kunne stå på.» -Informant fra Roxel

Bedriften begynte da aktivt å søke etter nye marked, hvor bedriften kunne etablere seg for å gi dem flere bein å stå på. I første omgang ble fokuset å se til markeder hvor eksisterende produkter og tjenester kunne integreres, slik at man kun trengte å gjøre interne endringer uten å måtte innovere noe helt nytt. En informant forklarte at bedriftens grunnlinje er å tjene penger, men det ønskes også å skape interessante arbeidsplasser hvor ansatte oppfordres til å arbeide i kontrastene. Ved å oppfordre alle til å skape endring, har bedriften brukt ledere og ansatte som et hjelpemiddel til å søke muligheter i mellom forskjellige forretningsområder. Det ble da skapt merverdi i selskapet gjennom å utføre endringer. Toppledelsen hadde strategi for hvordan disse endringene skulle gjøres, men de ga frie tøyler til dem involvert for å oppnå resultater.

Den ene informanten forklarte at endringene som har skjedd over hele bedriften er mye takket være satsingen selskapet gjorde mot et spesifikt nytt marked, hvor de endte opp med å lande en stor lokal avtale. Dette tillot dem å flytte personell internt i bedriften, fra avdelingene med lite aktivitet til denne anskaffelsen, og til andre avdelinger som også begynte å finne nye markeder for deres virksomheter. Det ble også fremtrukket av flere informanter at bedriften lyktes med å flytte løsninger de allerede innehadde direkte over i et annet marked, fordi mye av kunnskapen deres var direkte overførbart. Det viste seg at systemer brukt innenfor et marked kunne integreres inn i andre markeder, og innovasjon ble utført der det var behov. Fokuset var her på å finne nye markeder der en kunne endre eksisterende produkter og tjenester slik at de nå oppfylte nye arbeidsoppgaver.

4.1.2.2 Imenco

Informantene fra *Imenco* forklarer at bedriften så en kraftig nedgang på grunn av fallet i oljepris. Dette resulterte i at deres inntekt nesten ble halvert i løp av et par måneder. På grunn av dette ble de også nødt til å halvere antall ansatte i denne perioden. Ledelsen ble dermed tvunget til å reagere på nedgangstiden og se etter nye muligheter. Bedriften har valgt å gå inn i nye markeder, og etablere nye datterselskaper med primærfokus på de nye aktivitetene. De ble nødt til å gjøre endringer for å overleve, og viktigheten med dette blir uthevet av den ene informanten:

«I denne perioden satt vi oss ned og fant ut at vi måtte gå inn i nye bransjer» -Informant fra Imenco

Bedriften har hatt et fokus på utvikling i alle år, men de har hatt et skifte i senere år hvor fokuset har gått fra å innovere for andre bedrifter til å innovere for sin egen del. Dette er noe som ligger i grunnsteinen til bedriften, og de driver med aktiv produktutvikling. Det byr også på utfordringer å utvikle produkter en skal selge selv, hvor den ene informanten forklarer:

«Det er nesten sånn at man kan si at det er enklere å få gjennomslag for prosjekter som skal gjøres til en spesifikk kunde og ny problemstilling enn å få gjort disse utviklingen om til produkter som så kan selges videre.» -Informant fra Imenco

Endringene som er gjennomført er heller ikke gjort i hele bedriften. *Imenco* gjennomførte en utplukking av dem som ønsket og var interesserte i å gå inn i nye markeder, og opprettet to nye selskaper for å satse innenfor hvert av disse. Formålet deres var å ansette eller allokere folk inn i disse selskapene, slik at det ble fokusert rundt de nye markedene uten forstyrrelser fra andre oppgaver.

På lik måte som *Roxel*, så satses det også på å gjennomføre endringer hvor eksisterende produkter og tjenester kan søke nye muligheter uten at det krever en stor mengde innovasjon. Enkelte produkter som bedriften byr på har liten innovasjons utviklingshøyde i enkelte prosjekter, så her har endringsfokusset gått på å tilpasning til spesifikasjoner. Til tross for denne satsingen til enkelte deler av bedriften, så har de fleste andre avdelinger fokusert på å utvikle nye produkter hele tiden.

4.1.2.3 A+D

I likhet med de to andre bedriftene, har også *A+D* sett en kraftig nedgang i deres omsetning de siste årene. En informant forklarer at deres omsetning gikk ned over 30%, noe som også resulterte i færre ansatte. De har likevel hele tiden sett til å bygge opp et nytt markedet for deres produkter innenfor offshore vind. Denne utviklingen har bedriften brukt store ressurser på, og informanten presiserer videre:

«Det er jo klart alle nisjer i markedet har sine egne særegenheter og sine krav, og det tar en stund før man lærer.»-Informant fra Imenco

Det kommer frem fra dette intervjuet at grunnen til at endringsprosessen har tatt såpass lang tid er på grunn av nye ting som må læres, og om produkter som må utvikles. Dette tar alltid lengre tid enn hva man regner med, men informanten føler at de nå er klar over retningen de ønsker å ta innenfor det nye markedet.

Videre fremkom det at endringene bedriften har gjennomførte var et resultat av en strategisk beslutning gjort av ledelsen før krisen inntraff oljeindustrien. Grunnen til at denne beslutningen ble tatt var fordi ledelsen så at bedriften trengte flere bein å stå på, og alternativet offshore vind ble valgt nettopp fordi de så at flere av sine eksisterende produkter kunne overføres til dette markedet. En god del av denne overførbarheten kommer av at produktene selskapet tilbyr er spesifisert til hver kundes behov. Dette betyr at hver enkelt nye prosjekt krever innovasjon for å treffe kundens spesifikasjoner.

4.1.2.4 Pådriverne bak endringen

Det fremkom også fra intervjuene at det i all hovedsak har vært toppledelsen i de forskjellige bedriftene som har vært de største pådriverne til gjennomførte endringer. Ut ifra størrelsen på bedriften har daglige ledere og mellomledere vært ansvarlige for å gjennomføre endringer, men med en kontinuerlig innsikt fra toppledelsene.

«Ja det er injisert fra toppledelsen så er det drevet fra mellomledelsen» -Informant fra Imenco

4.1.2.5 Framtidsutsikt

Alle informantene ble også spurt om hvilke muligheter de mente fremtiden holdt for sine bedrifter, og her viser funnene entydig positive svar. Denne positiviteten ser ut til å være knyttet til at alle bedriftene begynner å se lønnsomhet innenfor sine nye satsingsområder, samtidig som oljeindustrien begynner å ta seg opp igjen.

4.1.3 Hvordan ble endringene gjennomført?

Dette kapittel fokuserer på hvordan endringene de forskjellige bedriftene har undergått ble gjennomført. Fokuset er å se hvordan endringene i hver av bedriftene ble gjennomført, eventuelle retningslinjer som ble fulgt, bruk av hjelpemidler, hvordan prosessen ble kommunisert og avviket mellom hva som ble planlagt og hvordan det ble gjort i praksis.

4.1.3.1 Roxel

Bedriften vurderte først å gjøre endringer når de kunne observere nedgang i oljesektoren. En av lederne forklarer at de så nedgangstrenden, og begynte derfor å se etter andre retninger de kunne ta. Det fremkommer at ledelsen gjorde flere tiltak for å snu bedriften mot nye marked. Det ble etablert datterselskaper, og hentet inn folk med erfaring fra bransjer ledelsen ønsket å etablere seg i. Det ble også benyttet intern erfaring:

«I tillegg så er en viktig bit å høre med folk som jobber her som har jobbet i andre bransjer tidligere, og hvilke erfaringer de hadde og hvor de hadde vært.» -Informant fra Roxel

I funnene fremkommer det at intern omrokking av personell, mellom avdelinger og datterselskap innad i bedriften, har spilt en betydelig rolle. Nedgangen i oljen påvirket hver del av bedriften forskjellig. Mens en avdeling mistet arbeid, var det andre avdelinger som startet opp nye prosjekter. Dette tillot ledelsen å flytte rundt på personell internt i organisasjonen. Dette gjorde det mulig for ledelsen å sysselsette ansatte som var blitt permitterte innenfor andre avdelinger av bedriften.

Funnene viser også at transisjon til nye bransjer bydde på utfordringer i måten arbeid gjennomføres. De nye bransjene bedriften nå befant seg innenfor, stilte andre krav til blant annet dokumentasjon og produktkvalitet. Et eksempel på dette kom fra en informant som forklarte at oljeindustrien stilte krav til at selv den minste detalj måtte være perfekt, mens i andre nye bransjer erfartes at det var tilstrekkelig at ting fungerte slik det skulle.

4.1.3.2 Imenco

Det fremkommer fra intervjuene at bedriften hadde en reaktiv reaksjon på nedgangen som oppstod i oljesektoren. Når ledelsen så at deres omsetning ble redusert med titalls prosent ble det iverksatt tiltak for å satse innenfor nye marked. Måten dette ble gjort på var å etablere nye datterselskap, ansette personer med kunnskap innenfor de nye markedene, og flytting av personell som var endringsvillige. På denne måten ble alle ansatte som var villig til endring samlet, og bidro på å fokusere deres arbeidsoppgaver.

Det trekkes fram av en informant at det ikke var nok å utvikle produktene for at de skulle passe inn i de nye markedene. De var også nødt til å ha et fokus på hvordan de nye markedene opererer, og hvordan ting produseres. Disse markedene hadde helt andre prisstrukturer, som gjorde at prosessene rundt produktene måtte industrialiseres. Dette medførte endringer av hele produksjonsprosessen til bedriften, hvor det nå fokuseres på industriproduksjon over spesialiserte produkter. På denne måten har de klart å endre seg, slik at de kan forbli både konkurransedyktige og lønnsomme innenfor to nye satsingsområder.

4.1.3.3 A+D

Ledelsen i bedriften var i gang med å se mot nye muligheter allerede før nedgangsperioden startet. De ønsket flere bein å stå på, og en informant forklarer da at:

«Det var jo før krisen kom faktisk, så det er ikke oljekrisen som var den direkte årsaken til endringen» -Informant fra A+D

Målet til denne bedriften var å utvikle seg inn i et marked hvor de kunne benytte flere av sine eksisterende produkter. Derfor har deres fokus vært på å lære av nye markeder, og reise rundt på messer og utstillinger for å knytte samarbeidspartnere internasjonalt. Hvert av produktene de leverer er spesifikt utviklet til et enkelt prosjekt. Dette betyr at bedriftens fokus under endringsprosessen har vært mer på å utvide kunnskapen om det nye markedet, enn å kun fokusere på å utvikle produkter og tjenester.

4.1.3.4 Retningslinjer

Intervjuene viser at det har vært et varierende fokus mellom bedriftene å ha og å følge satte retningslinjer for endringene som har blitt utført. A+D har et veldig markedsorientert fokus på endringene de har utført. Når markedet da setter en fremgangsmåte, vris bedriften i den retningen så lenge arbeidet foregår. I intervju med informantene fra *Imenco* kommer det frem

at det ikke er noen former for formelle retningslinjer satt for dem som er ansvarlige for å gjennomføre endringene – noe følgende utsagn fra en informant illustrerer:

«De har fått en vei å gå, og jeg følger opp kontinuerlig at vi går den veien. Så tar vi det fortløpende mens vi går når vi ser om vi kanskje må ta noen andre valg» -Informant fra Imenco

Intervjuene med informanter i *Roxel* viser at bedriften ikke har spesifikke retningslinjer for hvordan hver avdeling og hvert datterselskap skal gå frem for å gjennomføre utviklingene inn i nye marked. Ettersom det er såpass store forskjeller på hva de nye markedene krever, så har lederne som er ansvarlig for disse endringene fått frie tøyler til å innføre de endringene det enkelte markedet krever. Bedriften har likevel en felles retningslinje som alle utviklingene skal følge:

«Når det gjelder retningslinjene i utgangspunktet så har vi alltid et vekstmål, altså vi snur det på hodet.» -Informant fra Roxel

4.1.3.5 Kommunikasjon

Alle informantene påpeker at det å kommunisere utviklingene som bedriftene gjør ut i organisasjonene deres er en viktig faktor for å få alle ombord. Ut ifra funnene ser vi at hvordan dette gjøres varierer fra bedrift til bedrift. *A+D* er en relativt liten bedrift med få ansatte, og en informant forklarer at lederne holder en kontinuerlig dialog og oppdaterer ansatte rundt lunsjbordet. Videre fremkommer det at *Imenco* kommuniserer endringsprosjektene gjennom kontinuerlig dialog, i forbindelse med ledermøter. I *Roxel* benyttes flere teknikker for å best mulig kommunisere informasjonen tilknyttet utviklingene ut i bedriften. Det benyttes en totrinnsmodell, hvor utviklingsprosessen presenteres på en plakat der dagens status, veien videre og eventuelle trusler presenteres. Møter er også en viktig del av hvordan informasjon kommuniseres ut i bedriften. Det forklares fra flere informanter at det benyttes en kombinasjon av daglige, ukentlige og kvartalsmøter for å best mulig holde både ledere og ansatte oppdaterte på hva statusen i utviklingsprosjektene er.

4.1.3.6 Planlegging vs. Praksis

Når det kommer til variasjonen mellom hvordan utviklingsprosjekter har blitt planlagt til praktisk utførelse, fremkommer det i alle studiens intervjuer at det alltid er avvik fra hvordan det ble planlagt til faktisk utførelse. Å ikke stå fast i en satt plan gir frihet til å innføre endringer underveis for å håndtere uforutsette overraskelser.

4.1.4 Hva er formening til lederne om de gjennomførte endringene?

I dette kapittelet ønsker forskeren å synliggjøre hvilken formening de forskjellige informantene sitter med rundt endringer deres bedrifter har gjennomført. Dette inkluderer også hvilke formeninger de har om viktigheten oljesektoren enda spiller for sin bedrift, og hvor viktig endringsledelse har vært for utviklingen.

4.1.4.1 Roxel

Funn fra intervjuer med informantene i *Roxel* om deres formening om de gjennomførte endringene illustreres best gjennom deres egne ord:

«Definitivt hvis jeg summerer alt opp så har det vært positivt. Folk er endringsvillige, og det har helt klart litt med kulturen å gjøre.» -Informant fra Roxel

*«Det positive først og fremst er jo det at vi har overlevd, for det hadde vi ikke gjort uten»
-Informant fra Roxel*

Intervjuene viser at den positive formeningen til endringene kommer fra bedriftens suksess. Det kommer frem at utviklingen har kostet mye penger, og enkelte nye prosjekter har i første omgang vært møtt negative tall. Utviklingen har likevel etterlatt bedriften i en bedre posisjon enn den ville ha befunnet seg i uten endringen, som igjen er med på å forsterke det overalt positive inntrykket til informantene.

4.1.4.2 Imenco

Lederne intervjuet i *Imenco* sitter med en positiv formening om effekten utviklingen har hatt for bedriften. De har klart å etablere en viss aktivitet inn i de to nye næringene de bestemte seg for å satse på, som har resultert i at disse nye aktivitetene nå står for en god andel av bedriftens virksomhet.

4.1.4.3 A+D

I intervjuet med informanten fra *A+D*, utaler informanten at den utviklingen de har hatt i selskapet er bare positiv. De står klare til å snu seg raskt etter ønskene til kunden, uansett hva det måtte være. Dette gjør de helt konsekvent, som igjengjeld er med på å ta bedriften deres fremover.

4.1.4.4 Rollen til oljesektoren

Under intervjuene kommer det frem at viktigheten oljesektoren enda spiller for den enkelte bedrift varierer. *Imenco og A+D* befinner seg nå i tilsvarende situasjoner Det avdekkes at oljesektoren fremdeles er disse bedriftene lever av, men at utviklingen de har gjennomført har gitt dem flere bein å stå på om en ny krise skulle inntreffe. Informanter fra *Roxel* forklarer at oljesektoren enda spiller en viktig rolle for bedriften totalt sett, men at den er kun en av flere virksomheter de nå lever av. Dette ble godt poengtert av en informant;

«Vi kunne klart oss uten, og det er det ikke noe tvil om. Det er klart at vi måtte gjort en justering, omskolering, omlegging og omstrukturering av selskapet om vi skulle gått helt ut. Hvis vi skulle gått sånn i spissen, men det hadde vi klart.» -Informant fra Roxel

4.1.4.5 Viktigheten til endringsledelse

I forskerens spørsmål om viktigheten endringsledelse har spilt for utvikling, svarer de aller fleste av informantene at dette har spilt en viktig rolle. Det kommer da frem at å være endringsvillig har vært avgjørende for suksessen bedriftene har sett i sine utviklinger. Viktigheten det har spilt vektlegges på følgende måte av en informant:

«Den er som vi sier, skal ikke bruke vital igjen. Har brukt vital mange ganger nå. Men hvis vi ikke hadde hatt folk som var interessert i endring og gjøre nye ting, så hadde vi ikke kommet til der vi er nå.» -Informant fra Roxel

4.1.5 Oppsummering

Det fremkommer at alle bedriftene opplevde en nedgang i sine oljerelevante virksomheter. Alle bedriftene har hatt en leverandørrolle i oljeindustrien, noe informantene mener var en medvirkerne faktor til at de kjente en såpass negativ effekt. Dette resulterte i bedriftenes aktive og reaktive tiltak for å etablere flere ben for deres virksomheter å stå på.

Alle bedriftene forklarte at de har gjennomført utviklingsprosesser for å etablere seg innenfor nye marked. Denne utviklingen har kun vært mulig for dem gjennom utførelsen av flere endringen i deres operasjonsmåter. Funnene viser at alle bedriftene har endret deres markedssatsing og etablert seg innenfor et eller flere nye markeder. Mye av denne satsingen har gått på å gjøre små endringer på sine eksisterende produkter og tjenester slik at de kan etableres i nye marked, hvor det også har blitt gjennomført innovasjon ved behov.

Toppledelsen har fungert som pådrivende krefter i alle bedriftene for å få disse endringene gjennomført. Noe avhengig av bedriftens størrelse, er det hovedsakelig daglig ledere og mellomledere som har vært ansvarlig for å gjennomføre endringer.

Løsningen for alle bedriftene ble å gjøre endringer slik at de ble i stand til å etablere seg innenfor andre marked. Det ble brukt forskjellige strategier for å oppnå dette, hvor to av bedriftene etablerte datterselskap med fokus kun på å nå ut i nye marked. Dette tillot dem også å omrokere ansatte innad sine organisasjoner, bort fra områder med lite aktivitet over til nysatsingsområder. Den siste bedriftens fremgangsmetode for å komme seg inn i et annet marked var å tilegne seg ny kunnskap om aktuelle nye markeder.

Intervjuene avdekket også at det var et varierende fokus på oppfølging av satte retningslinjer under endringsprosessen i de ulike bedriftene. Dette medførte også en vesentlig forskjell mellom hvordan ting ble planlagt til den praktiske utførelsen. Funnene viser også bred enighet fra alle informantene om at kommunikasjon var vitalt for å påse at alle involverte i utviklingen var endringsvillige.

Når det gjelder informantenes formening rundt betydningen innførte endringer har hatt for sin bedrift, viser funnene at alle er veldig fornøyde. Hvor flere til og med poengterer at deres bedrifter kanskje ikke ville ha overlevd nedgangstiden uten gjennomføringen av disse endringene. Det fremkommer også at kun én av bedriftene mener de per dags dato kunne klart seg helt uten sin oljerelaterte virksomhet.

4.2 Organisasjonskulturens påvirkning av utviklingen

Formålet med dette kapittelet er å kartlegge funn rundt organisasjonskulturens påvirkning av utviklingen til bedriftene. Det vil presenteres funn om hva kulturen i de forskjellige bedriftene er, samt eventuelle fokus lederne har hatt på å endre kulturene og hvordan ansatte har reagert på endringsprosessen.

4.2.1 Bedriftens kultur

Dette kapittelet fokuserer på bedriftenes kultur, og presenterer funn om hva som kjennetegner de forskjellige kulturene, eventuelle styrker og svakheter, samt kulturens daglige rolle. Et mål for intervjuene er å undersøke rollen kultur har spilt i endringsprosessene, og samtlige av

informantene påpeker at den har hatt en viktig rolle. Dette gjelder både hvilke tankesett og holdninger kulturen gir personell i organisasjonen.

4.2.1.1 *Roxel*

Intervjuene med *Roxel* viser at det er en felles formening om at bedriften opererer dynamisk, hvor villigheten til endring er en sentral del av bedriftens kultur. Fokuset på endring ligger dypt i ryggraden på alle i ledelsen, noe som informantene mener også smitter nedover i bedriften. Dette åpner opp for at bedriften kan gå i den retningen de selv ønsker, og der de ser muligheter for utvikling. Denne holdningen til viktigheten endringsevne spiller er noe som vises igjen i utsagnet til en informant;

«Folk er endringsvillige, og det har helt klart litt med kulturen å gjøre, hvis du har et selskap hvor du på en måte ikke har kultur for å gjøre ting da er jo alt veldig vanskelig og tungt å få til.» -Informant fra Roxel

Endringskulturen til bedriften er med på å skape en variert, spennende og utfordrende arbeidshverdag for alle i organisasjonen. Dette fokuset på variasjon kombineres med at bedriften også ønsker å være i stadig endring, hvor det er et ønske fra ledelsen at de skal være best i hva de holder på med. Ledelsen ønsker ikke å ha en traust bedrift, men at det fokuseres på områder som den ene informanten beskriver som ”kule”. Det viser igjen at kulturen oppmuntrer ansatte til å yte mer og glede seg til jobb.

«Det er det som på en måte gjør at jeg strekker meg litt ekstra, i dag må vi då det til, i dag må jeg stå overtid. Det er det som gjør at du på en måte er villig til å gi litt ekstra. Det er det som er kulturen.» -Informant fra Roxel

Det kommer klart frem fra intervjuene at bedriftens store fokus er å skape en arbeidskultur der endringer oppfordres. Dette er med på å drive bedriftens utvikling fremover, og gjør det enklere for dem å gjennomføre radikale endringer for å komme seg inn i nye markeder.

4.2.1.2 *Imenco*

Kulturen i *Imenco* er gjennomgående innovasjonspreget. Bedriften har drevet med innovasjon i alle år, noe som kulturen gjenspeiler. De leter hele tiden etter nye løsninger, noe som kjennetegner en styrke ved kulturen. Skal en lykkes med å kontinuerlig søke etter å skape noe nytt er det også viktig med åpenhet.

«Vi har en veldig åpen kultur, og vi snakker sammen og vi snakker om både positive og negative aktiviteter, så derfor så tenker jeg at de fleste vet hva det er vi holder på med.» -Informant fra Imenco

Funnene viser også at organisasjonen har flere kulturer grunnet oppkjøp av andre selskaper. Dette har skapt en hindring til utvikling, ettersom det tar tid å få alle ombord med bedriftens felles kultur. En annen svakhet er at det har oppstått skepsis rundt hvilke prosesser bedriften bruker når de starter opp produksjon innenfor et nytt marked. Til tross for en kultur med fokus på innovasjon så kan alltid det nye og ukjente være en urovekkende faktor.

I *Imenco* sin daglige drift er det et stort fokus at det skal være åpenhet for nye ting. Derfor drives de ikke veldig mye av formelle retningslinjer, og kulturen bærer preg av korte beslutningsveier og tett diskusjon mellom eier og nøkkelpersoner rundt i organisasjonen. Innenfor ledergruppen er det stort fokus på å ta initiativ og gjøre beslutninger. Dette sparker i gang utviklingsprosjekter for å møte nye markeder som identifiseres fortløpende.

4.2.1.3 A+D

Den siste bedriften har en uformell og flytende kultur, uten firkantet byråkrati. På denne måten er de veldig fleksible og kan reagere fortløpende om en kunde trenger hjelp. Dette gir dem en kultur som er åpen og viser villighet til å gjøre nødvendige endringer om det er i bedriftens beste interesse.

«Ringer det en kunde her og sier hopp! Så hopper vi. Og det er du nødt til i vår bransje, og det gjenspeiler seg over hele fjølen.» -Informant fra A+D

4.2.2 Fokus på å endring av kultur

Intervjuene viser at det ikke har vært stor fokus blant noen av bedriftene på å endre sine kulturer. Flere av informantene påpekte at det var et ønske om å ta med eksisterende kultur og arbeidsmetodikk inn i nye markeder for å spille på hva de anser som sine styrker. Flere informanter forklarte at fokuset var mer rettet mot å spille på åpenheten og endringsstyrken til kulturen som en fordel når de gikk inn i det ukjente.

På den andre siden, er det i flere tilfeller tatt inn personell med relevante erfaringer fra markeder som det har vært ønsket om å etablere seg innenfor. Disse har da kommet inn med sine egne kulturer, og målet har da vært å integrere inn det som er styrker ved disse andre kulturene inn i deres egen.

4.2.3 Ansattes reaksjon på endringene

Hvordan ansatte har reagert på innførte endringene styres til en viss grad av de forskjellige bedriftenes kultur. Dette kapittelet kartlegger inntrykk lederne har om hvordan kultur i deres bedrift har påvirket de ansattes reaksjoner til utviklingene.

4.2.3.1 *Roxel*

Lederne i *Roxel* forklarer under intervjuene at deres ansatte tar imot endringene med åpne armer. Dette synet de ansatte har om å være åpne til endringer, forbinder informantene til bedriftens kultur, hvor de ser en positiv respons fra ansatte når hele selskapet lever for endringsvillighet og åpenhet. Ledelsen ønsker at ansatte skal ha muligheten til å forme sin egen hverdag, og vise ambisjoner om hva de ønsker. Målet er å skape en kultur blant ansatte hvor de er såpass engasjerte i sitt arbeid, at å tape penger for bedriften anses som å tape penger ut av egen lomme. Ønsker man å oppnå dette nivået av dedikasjon fra sine ansatte er man nødt til å promotere en åpen og dynamisk kultur.

«Det har blitt en kultur for dette. Vi har fått en kultur for å være åpne mot endring.» -Informant fra Roxel

Det har vært tunge tider for bedriften, og som virkemidler for å motivere ansatte holdes det kontinuerlig møter hvor dagens situasjon forklares i åpen dialog for å kartlegge eventuelle problemer og utfordringer. Til tross for at alle informantene mener at de ansatte har vært endringsvillige, fremkommer det at de har opplevd noe form for motstand. Dette har ofte vært i forbindelse med nye prosjekter som har krevd at ansatte må flytte til andre deler av landet for å gjennomføre dem. For å bedre holdningene og motivasjonen til ansatte forklarer også den ene informanten at det gjennomføres årlige turer med teambuilding for hele bedriften, hvor det er et fokus på å øke samholdet i bedriften og informere alle involverte om veien videre.

4.2.3.2 *Imenco*

Intervjuenes funn viser at ledelsen i *Imenco* mener de stort sett kun har sett positive reaksjoner til endring. De ansatte viser høy interesse mot det nye, og er aktive i gjennomføring av endringer. Informantene forklarte også at det likevel har fremkommet misnøye blant ansatte. Denne misnøyen hadde røtter i den ene fasen bedriften gjennomgikk ble det innført store endringer i produksjonsvolum, noe som skapte uro. Den betydelig reduksjon i antall ansatte

hadde også en negativ innvirkning på enkelt individer. Noe som kan forklare den manglende entusiasme fra noen om å gå inn i nye markedsområder før ordre begynte å komme inn.

Til tross for dette har ledelsens åpne og endringsvillige holdning har gitt positive resultat ifølge informantene, noe som sakte men sikkert har også snudd om de negative holdningene noen ansatte har hatt. Dette har resultert i at ansatte nå også ser positive virkninger for bedriften, selv når produksjon av utstyr flyttes til utlandet.

4.2.3.3 A+D

En informant fra A+D forklarer at alle ansatte er forskjellige, og at man alltid vil møte noen med negativ holdning til endring, som stiller spørsmål og er kritiske til alt. Også her er de aller fleste jevnt over positive til at bedriften har etablert seg i flere marked, da nytten med nye kontrakter synliggjøres ved en større arbeidsmengde. Det har også vært viktig for ledelsen i bedriften å motivere de ansatte – selv gjennom en periode med lite pågang, holdt ledelsen et fokus på å passe på at folk ikke mistet motet.

4.2.4 Oppsummering

Dette kapittelet sin rolle har vært å avdekke betydningen til organisasjonskultur for bedriftenes utvikling. Kapittelet startes med at informanter beskriver sin bedrifts kultur og rollen den spiller i den daglige driften. Det fremkommer at kulturene i de forskjellige bedriftene har et stort fokus på endringsvilje. Formålet til alle bedriftene med å ha en slik type kultur er at den skal oppfordre ansatte i alle ledd av organisasjonen til å søke nye løsninger. Åpenheten i kulturene har som intensjon å senke terskelen for hva som kan tas opp til diskusjon, på denne måten håper lederne at alle vil ta initiativ til å være med i utviklingsprosessene.

Det viser seg også at det har vært generelt lite fokus på å endre kulturen for noen av bedriftene gjennom utviklingsperioden. Ønsket alle sitter med er å ta med seg sin gode og vel etablerte kultur videre inn i nye marked.

Når det gjelder ansattes reaksjon til innførte endringer, og hvilken innflytelse kulturen har hatt på dette, uttrykker alle informantene at det i all hovedsak har vært en overveldende positiv reaksjon fra ansatte. Funnene viser til effekten av ansatte med stor endringsvilje, samt initiativ til å selv komme med nye ideer og løsninger for å videre fremme utvikling. Til tross for all positiviteten, opplyser informantene at det ved alle endringer finnes noen som er motvillige og heller ønsker å beholde arbeidssituasjonen slik den er. Dette viser seg å være en

minoritetsgruppe, hvor den ene informanten uttalte at opp mot 90% av alle ansatte har en positiv innstilling til utviklingen.

4.3 Innovasjonsfokus under utviklingen

Kapittelet tar for seg hvilken rolle innovasjon har spilt i de forskjellige bedriftenes utvikling. Det utdypes hvordan hver bedrift definerer innovasjon i sine operasjoner, og hvilken rolle den spiller både daglig og i utviklingen de har hatt.

4.3.1 Fokuset på innovasjon i bedriftene

Innovasjon er sentral faktor av å gjøre en endring. Gjennom intervjuene ønsker forskeren å avdekke bedriftenes holdning og fokus på innovasjon.

4.3.1.1 Roxel

Funnene fra intervjuene viser at hele ledelsen i bedriften har et høyt fokus på innovasjon. De er involvert i flere utviklingsprosjekter, hvor flere statlige forskningsorganer er involverte i prosessene. På denne måten oppnår de to ting; først og fremst at pågående prosjekt får statlig dekning og at det har en positiv innflytelse på bedriftens utviklingskultur.

Spurt om hvilket fokus bedriften har på innovasjon, svarte en informant:

«Ganske høyt, vi oppfordrer alle til å komme med ideer, og hvis ideene er bra tar vi de gjerne videre» -Informant fra Roxel

Dette er en gjennomgående holdning til innovasjon som går igjennom hele bedriften, og alle ansatte og ledere oppfordres hele tiden til å kontinuerlig bearbeide nye ideer. Innovasjon behøver ikke være et spesifikt produkt eller løsning, men kan være en mulighet til å utvikle bedriften inn i nye marked om det finnes en åpning.

4.3.1.2 Imenco

Innovasjon er vitalt for bedriften, noe som gjør at det oppfordres fra alle i ledelsen å konstant tenke nyskapende og søke nye løsninger. En informant uttalte at bedriften ville "dødd ut" om det ikke hele tiden ble fokusert på innovasjon. Bedriften anser seg selv som å være innovasjonsmoden, ettersom de har drevet med dette selv før oljenedturen startet. Innovasjon er en så betydelig del av virksomheten at ansatte ofte heller vil drive helt nye prosjekter, hvor

det nyskapes istedenfor å kommersialisere produkter fra allerede gjennomførte prosjekt. Bedriften har også sett et skifte i senere år, hvor innovasjonsfokus har gått fra å være basert på det å innovere for andre selskap til nå å innovere for egen bedrift.

4.3.1.3 A+D

Innovasjon er noe bedriften har bedrevet i alle år, med løpende innovasjonsprosjekter for statlige organer. En informant forteller at fokuset på å kontinuerlig tenke innovasjon er dypt integrert i bedriften, og driver utvikling i mange av prosjektene de har. Mye av grunnen til at det er et såpass stort fokus på utvikling er fordi at hvert av bedriftens produkter skreddersys etter kunders behov.

«Den kunden har det og det behovet, og kommer med en spesifikasjon til oss som er sånn og sånn, og da må vi bygge akkurat det han spør etter» -Informant fra A+D

4.3.2 Innovasjons daglige rolle og ansattes formening

4.3.2.1 Innovasjons daglige rolle

I den daglige driften til bedriftene spiller innovasjon en veldig stor rolle, ettersom de alle er i stadig bevegelse fremover. Dette innebærer et løpende fokus på å tilegne seg ny kunnskap, stadig utvikling av nye produkter og leting etter nye løsninger som kan bringe bedriften inn i nye marked. Dette daglige fokuset på innovasjon fra bedriftene oppsummeres på en bra måte av en informant:

«For det kommer alltid, eller det er alltid noen produkter som går ut av fase og vi må ha nye produkter inn for å holde aktiviteten og vi må ha nye produkter for å øke aktiviteten» -Informant fra Imenco

4.3.2.2 Ansattes syn på innovasjon

Alle informantene mener at de fleste ansatte i sine representative bedrifter har en positiv holdning til innovasjon og nyskaping. Det er en del av deres kultur, og en betydningsfull del av aktivitetene alle driver med. Målet er å øke innovasjonsfokus, og skape et ønske om utvikling på tvers av bedriften kommenterer den ene informanten før de kommer med følgende utsagn:

«Vi skal inn mot nye områder, kunder, løsninger og produkter.» -Informant fra Roxel

En informant fra *Roxel* sier at lederne tror at alle ønsker å være med på ny innovasjon, ved å fremme nye produkter og lanseringer. Dette er noe bedriftens kultur oppfordrer til, og det er en stor takhøyde for at ansatte skal kunne ta opp alle problemer og mulige løsninger. Ledelsen holder møter hvor ansatte kan fortelle om hvordan de anser ting i sin hverdag.

I *Imenco* har de et opplegg hvor ikke alle trenger å fokusere på innovasjon, fordi noen må ha et fokus på den daglige driften og gjennomføre det bedriften holder på med i øyeblikket. Derfor blir andre tilegnet et større innovasjonsansvar, hvor målet er å hele veien søke nye løsninger for bedriften som vil hjelpe til med å øke aktiviteten.

4.3.3 Viktigheten til innovasjon i utviklingsprosessen

Hvorfor innovasjon er viktig i en utviklingsprosess for en bedrift varierer ut ifra hva de selv ønsker å oppnå. Dette kapitlet ser på hva informantene fra hver av bedriftene anser som det viktigste innovasjon tilfører selskapets utviklingsprosess.

4.3.3.1 *Roxel*

Det forklares fra en informant at når innovasjon er i førersetet av en utviklingsprosess, medfører dette at bedriften ses på som litt fremoverlent. I følge en informant i *Roxel*, medfører et fokus på nyskaping til at bedriften ikke blir stempelt som et traust A4 selskap, men heller på en bedrift som ønsker å trekke bransjen fremover med bruk av teknologi. Dette medfører også en viss form for risiko, ettersom det ikke er gitt at alle innovasjonsprosjektene vil lykkes. Noen innovasjoner ønskes å gå videre med, mens andre kan ende opp i et skrivebordsarkiv. Det optimale ville ha vært å finne produkter med lang levetid, som bedriften selv eller andre kunne brukt.

«Det som er ofte med sånne innovasjonsprosjekter er det at du er heldig, siden det er en 50/50 sjans for at de går videre, mange av dem stopper underveis fordi du ikke greier å kommersialisere dem» -Informant fra Roxel

Denne forståelsen for at innovasjon er krevende kommer frem i flere av intervjuene. Funnene viser dermed et mønster om at nesten alle informantene mener endringsledelse er viktigere for utviklingsprosessen enn innovasjon. Dette er mye tilknyttet usikkerheten som kommer med innovasjonsprosjekter. Det er mulig at man treffer litt utenfor markedet med en idé, og når man etterhvert går videre med ideen er det ikke sikkert at det blir noe av produktet. Dette betyr likevel ikke at innovasjonens løsninger er bortkastet. Selv om disse kan være kommersielt

dårlige, kan tekniske løsninger lede til nye kontrakter eller muligheter som kan være et verdifullt bidrag for bedriften.

4.3.3.2 Imenco

Innovasjon fremkommer som viktig for *Imenco* i deres utviklingsprosess, og ansatte i hele bedriften har vært generelt sett positive til dette.

«Det er særlig når vi tenker på innovasjon med å finne nye markeder og finne nye kunder og nye måter å tilnærme oss nye markeder på, så har det vært vitalt.» -Informant fra Imenco

I satsingen på nye marked ble innovasjon en viktig del når bedriften måtte lære seg å gjøre ting annerledes. Tradisjonelt sett har innovasjonen vært veldig produktfokusert, noe som gjør at de har opplevd noen problemer med å skifte innovasjonsfokus over på kostnadskontroll og nye markeder. Det er likevel stor entusiasme rundt ingeniørdelen som innovasjon tilbyr.

En informant forklarer at bedriften må bli flinkere til å identifisere hvilke typer produktinnovasjoner som markedet er ute etter. Fokuset må da skiftes til å gjennomføre innovasjonsprosjekter som gir produkter bedriften kan omsette, og strukturere bedriften rundt dette.

4.3.3.3 A+D

A+D har vært i konstant utvikling siden selskapet ble grunnlagt. Det har vært et stadig stort fokus på å innovere nye produkter til å treffe kunders krav, noe som betyr at innovasjon spiller en viktig rolle i bedriftens utviklingsprosess. Det fremkommer gjennom intervjuene at en informant mener bedriften kan bli flinkere til å arbeide mer systematisk, målrettet og fokusert for å komme frem til ferdige produkter. Prosessens retning under innovasjon av nye produkter blir ofte til underveis, fordi de ikke alltid er helt klare over hvordan det endelige produkter skal være. Dette kan lede dem til å produsere veldig godt definerte produkt for en bestemt løsning, men kan også føre til et diffust resultat og løsninger som kanskje kan benyttes på et senere tidspunkt.

«Det er klart at en helt sikkert kunne vært mer konkret og definert på hvor en ønsker å gå med det. Men okay, det fungerer hos oss så vi er fornøyd i grove trekk med måten det gjøres på» - Informant fra A+D

4.3.4 Oppsummering

Formålet med denne analysen har vært å undersøke hvor stor rolle innovasjon har spilt i utviklingsprosessen til forskjellige bedrifter. Innovasjon er en sentral del av å gjennomføre en endring, og funnene fra intervjuene viser at det er et stort fokus på innovasjon i alle intervjuede bedrifter. *Roxel* har en holdning til innovasjon hvor alle ledere og ansatte oppfordres hele tiden til å se etter nye ideer og løsninger. Informanter fra *Imenco* forklarer at innovasjon er vitalt for deres virksomhet, som medfører at de oppfordrer alle i deres organisasjon til å kontinuerlig søke nye løsninger. Innovasjon er en så stor del av bedriftens kultur at en informant forklarer at de ansatte heller vil drive med ny innovasjon enn arbeid med kommersialisering av eksisterende løsninger. Det samme går for *A+D*, hvor innovasjon utgjør en stor del av deres virksomhet. Dette er denne bedriften avhengig av å være, fordi flere av deres produkter skreddersys til enkeltkunders behov.

Når det gjelder rollen til innovasjon i den daglige driften av bedriftene, viser undersøkelsen at den spiller en viktig rolle. Alle bedriftene er i stadig bevegelse fremover, noe som innebærer at de alltid har et fokus på å tilegne seg ny kunnskap, videreutvikle produktene sine og se etter nye løsninger som kan bringe bedriften inn i nye marked.

Informantene opplever også at deres ansatte har en dedikert holdning til innovasjon og nyskaping. Det er en del av deres kulturer, og ledergruppene ønsker at ansatte skal ha dette fokuset i ryggmargen for å hele veien søke nye løsninger. For *Roxel* innebærer dette en stor takhøyde når det kommer til nye ideer, slik at ingen er redde for å luften en mulig ny løsning. I *Imenco* har enkelte deler av organisasjonen et stort fokus på innovasjon, mens andres jobb er å påse at den daglige driften går slik den skal.

Det har også vært et viktig fokus for studien å undersøke hvilken viktighet innovasjon har hatt i bedriftenes utviklingsprosesser. Her viser funnene at det finnes noe variasjon mellom bedriftenes oppfatning av viktigheten innovasjon har spilt i utviklingene. *Roxel* har den formening at fokuset på innovasjon setter dem i fremsetet av en utviklingsprosess, men at det å gjøre endringer er den avgjørende faktoren som skaper mest merverdi for selskapet. I motsetning uttaler informanter fra *Imenco* og *A+D* at innovasjon har en like viktig posisjon i deres utvikling som det endringsledelse har. Dette skyldes i stor grad at begge disse bedriftene er veldig avhengige av ny innovasjon, enten for hvert nye produkt eller nye marked de ønsker å innta.

5 Diskusjon

5.1 Endringsledelses rolle under utviklingen

Det første fokuset i intervjuene var å få en innsikt i hva som utløste utviklingsprosessen i de undersøkte bedriftene. Jacobsen og Thorsvik (2013) uttaler at man generelt kan si at en endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Funn fra intervjuene viser at alle bedriftene møtte en nedgangstid etter at oljeprisen falt, og dette resulterte i at disse ble nødt til å gjøre endringer for å bevege deler av sine virksomheter inn i andre marked. Disse funnene ser vi tilsvarende definisjonen av en endring til Jacobsen og Thorsvik (2013), og det er dermed tydelig at utviklingen de undersøkte bedriftene har gjennomført har endret deres virksomhet.

Hovedmålet til de undersøkte bedriftene er å utvikle deres organisasjoner inn i nye markeder for å skape økonomisk vekst. En stor del av en slik utvikling vil være å gjøre interne endringer i bedriften, noe som krever god endringsledelse. Hennestad og Revang (2017) forklarer at endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet inn i en organisasjon. Dette innebærer å endre både væremåten og tankegangen bak personers opptreden i en virksomhet. I en organisasjonsutvikling er det ledernes oppgave å benytte endringsledelse for å anlegge og realisere nye visjoner, mål og ideer ved å implementere dette inn i organisasjonen. Hennestad og Revang (2017) poengterer at endringsledelse sitt fokus er å endre mennesker, og ledelsens håndtering av dette er avgjørende for utfallet til en prosess.

Et større fokus gjennom intervjuene har vært å kartlegge hvilke endringer bedriftene har gjennomført under sine utviklingsprosesser, og rollen endringsledelse har spilt under disse. Funnene viser at utviklingene gjort kun har vært mulig gjennom utførelsen av flere endringer innad i bedriftene. Det har vært endringer på markedssatsing med mål om etablering innenfor et eller flere nye marked. Toppledelsen har også fungert som en pådrivende faktor for disse endringene. Funnene viser at denne fremgangsmetoden er veldig lik over alle bedriftene, hvor *Roxel* tilsynelatende har hatt en mer offensiv tilnærming for å nå nye marked, mens de to andre har siktet seg inn på ett til to nye markeder. Å gjennomgå en slik satsing krever medhold fra hele bedriften, hvor det blir gunstig å benytte endringsledelse til å drive alle i ønsket retning.

Når en ledelse ønsker å gjennomføre en utvikling som ikke bare er suksessfull, men også vedvarende, bør man være klar over mulige hindringer som kan oppstå underveis. Kotter (2012) argumenterer ut ifra dette at om en ønsker en effektiv endringsprosess må det benyttes metoder som tar hensyn til ulike typer hindringer når en ønsker å endre strategier og prosesser. Tar man

for seg endringene som har blitt gjennomført i disse bedriftene, kommer det frem at ledelsen har brukt en strategi hvor fokuset har vært å få alle i organisasjonen til å se nødvendigheten bak utviklingen. Funnene viser at alle ledelsene har oppfordret sine respektive organisasjoner til å skape og drive endringer. En kan dermed argumentere for at denne typen teknikk er med på å senke antall hindringer for gjennomførelsen av endringsprosessen. I denne sammenheng kan det tas et eksempel fra *Imenco*, hvor ledelsen gjorde det klart for alle i organisasjonen at de ville ”dø ut” uten å gjennomgå en omfattende endring. En slik ordbruk kan virke noe ekstrem, men denne bruken spiller tilbake på hva Kotter (2012) argumenterte skal til for å oppnå en vedvarende endring. En er nødt til å fjerne alle hindringer for at endringen kan gjennomføres.

I intervjuene kommer det også klart frem at nedgangstiden i oljesektoren var den store faktoren som utløste utviklingsprosjektene. Med bakgrunn i Jacobsen og Thorsvik (2007) sin definisjon på organisatorisk endring, hvor man kategoriserer endringer inn i ulike dimensjoner avhengig av hvor alvorlige og omfattende de er. Vi kan med bakgrunn i dette kategorisere hver av bedriftene inn i ulike dimensjoner, avhengig av hvilken alvorlighetsgrad situasjonen de befant seg i hadde. Det kan argumenteres for at vi har et legitimt grunnlag til å si at *Roxel* og *Imenco* reagerte reaktivt på nedgangstiden, mens *A+D* reagerte proaktivt. Det skal også sies at selv om man reagerer etter en hendelse har inntruffet, betyr det ikke at dette trenger å være en hindring for suksess.

Gjennom utviklingsprosessene har hver av bedriftene gjennomført forskjellige type endringer for å oppnå det målet de ønsket. *Roxel* og *Imenco* ønsket seg begge inn i nye marked, og valgte derfor å etablere nye datterselskap med konkrete mål om akkurat dette. Ved bruk av en slik type strategi forenkles gjennomføringen av en endring. Ifølge Lewin (1997) sin tretrinnsmodell er det første krevende målet å frigi ansatte fra deres nåværende situasjon for å kunne innføre en endring. Sammenligner vi dette mot taktikken benyttet av *Roxel* og *Imenco* ved å etablere helt nye datterselskap, ser vi at de med bruk av en slik strategi allerede har hoppet over den første fasen av modellen. Alle involverte i disse nye datterselskapene, nye eller tidligere ansatte, går inn med en mentalitet om å satse på noe nytt. Dette gjør det enklere for ledelsene å implementere de nødvendige endringene og sedimentere dem som bedriftens nye grunnlinje.

Opprettelsen av nye datterselskap med konkrete fokus på nye marked førte også til en ekstra fordel for *Roxel* og *Imenco*, hvor de nå kunne flytte endringsvillig personell inn i disse områdene av organisasjonen. På denne måten etablerte de en samling av folk med villighet til å satse på nye ting. Dette hjelper også ledelsen med å enklere fullføre fase tre av Lewin (1997) sin tretrinnsmodell, hvor fokuset er å etablere den nye endringen slik at ingen faller tilbake til

sine gamle vaner. Funnene bekrefter at å etablere datterselskap er en god strategi for å påse at innførte endringene vedvarer.

Resultatene viser også at *A+D* satser på markedsforståelse som en sine viktigste strategier for å oppnå en suksessfull utvikling inn i nye marked. Dette valget varierer noe ut ifra hva de andre bedriftene har valgt som fremgangsmetode. De andre bedriftene har også hatt et klart fokus på å tilegne seg kunnskap om de nye markedene de ønsker å gå inn i, men *A+D* har brukt dette som en mer langsiktig strategi. De har, som tidligere utredet, hatt en mer proaktiv reaksjon på endringene i oljenæringen enn de to andre bedriftene, så gjennom de siste årene brukt mye tid på å lære så mye som mulig om sitt nye marked, for å senere bruke denne kunnskapen som hjelp til å heve deres omsetning innenfor dette spesifikke markedet.

Det er også interessant å redegjør hvilken rolle bruken av retningslinjer og det å følge en planlagt prosess har vært for de forskjellige bedriftene gjennom utviklingene deres. Når en organisasjon ønsker å gjennomføre endringer er det flere hjelpemidler som kan benyttes for å hjelpe ledelsen med å oppnå ønsket resultat. I teoridelen av denne studien presenteres modellen Kotters åtte faser for organisatorisk endring (2012). Denne modellen gir grundige retningslinjer for hva som bør fokuseres på i hver del av en endringsprosess. I funnene ser vi derimot en mer uformell tilnærming fra alle bedriftene om bruken av satte fremgangsmetoder for å oppnå ønskelige endringer. Det er istedenfor et høyt fokus på åpenhet og friflytende kommunikasjon fra alle involverte parter, noe alle informantene hadde en positiv holdning til. Resultatene viser her at det også er variasjon mellom hva bedriftene planlegger i forhold til hva de gjør i praksis. Det skal også poengteres at bedriftene undersøkt i denne oppgaven kan betraktes som mindre organisasjoner som ikke er bundet ned av omfattende byråkratiske prosesser, fagforeninger og offentlige restriksjoner. Dette er helt klart faktorer som tillater dem en høy grad av flyt i gjennomføring av utviklingsprosesser.

Det er bred enighet innen faglitteraturen om at kommunikasjon er en vital del av en endringsprosess. Appelbaum *et al.* (2012) referer til en studie gjennomført i 2008 som fant en betydelig korrelasjon mellom hvor positivt ansatte reagerte på endring ut ifra hvor god kommunikasjonen til ledelsen var underveis i prosessen. Samme forståelse for kommunikasjons viktighet fremkommer også i intervjuene, hvor nesten alle informantene spesifikt påpekte viktigheten ved å få alle i organisasjonen ombord med endringene. Hvordan informasjon om endringene ble kommunisert ut i bedriftene varierte avhengig av bedriftens størrelse, endringsfokus og mål. Disse funnene viser da en forståelse fra ledelsen i de forskjellige bedriftene om betydelsen god kommunikasjon spiller i en vellykket

endringsprosess. Viktigheten kommunikasjon spiller for god og effektiv endringsledelse er noe alle bedriftene er enige om, og denne fremgangsmetoden er også hva faglitteraturen anbefaler når det kommer til å gjennomføre en suksessfull utviklingsprosess.

Informantene har alle en positiv formening til rollen endringsledelse har hatt for bedriftenes utviklingsprosesser, hvor målet har vært å få alle i organisasjonen med på endringene. Det er dette ønsket om å få alle med på endringer som er essensen til endringsledelse, som beskrevet av Hennestad og Revang (2017). Endringsvillighet fra alle involverte parter har vært vitalt for bedriftenes endringssuksess. Vi kan da argumentere for at bedriftene til en viss grad har benyttet seg av endringsledelsens teknikker for å utvikle seg inn i nye marked, dermed er det tydelig at deler av suksessen de har hatt er takket være et oppmerksomt fokus fra ledelsen på endringsledelse.

Svar på *Forskningsspørsmål 1*

Ut ifra foregående drøfting er det nå mulig å besvare det første forskningsspørsmålet, som er:

Hvilken rolle opplever lederne at endringsledelse har hatt i utviklingen?

Funnene viser enighet blant informantene om at endringsledelse har vært en sentral del av endringene som bedriftene har gjennomført. Utviklingen bedriftene gjennomfører har krevd interne endringer, hvor målet har vært å etablere seg innenfor nye marked. Her har toppledelsen i de forskjellige bedriftene vært pådriveren bak endringene, og det er gunstig at endringene injiseres fra øverste hold ettersom det er da endringsledelse best vil drive alle i ønsket retning.

Resultatene synliggjør at det generelt har vært få hindringer til utviklingsprosessene. Kotter (2012) forklarer at dersom man ønsker en effektiv endringsprosess, må det benyttes metoder som tar hensyn til ulike hindringer som kan oppstå. Funnene indikerer derimot at ledelsene opplevde få hindringer, som mye kan takkes alle bedriftenes kontinuerlige fokus på å være dynamiske. Det skal også nevnes at nedgangstiden i oljesektoren tvang disse bedriftene opp i figurative hjørner. Dette er et grunnleggende element som alle nivå i bedriften var innforstått med, og har medvirket en reduksjon i ellers mulige hindringer. Dette kan også korreleres til god kommunikasjon, da alle ledd i organisasjonene har vært velinformerte om tilstanden de befinner seg i, og dermed mer innforståtte med hvorfor ulike endringer påkrevdes.

Det fremkommer i studien også at det ble benyttet ulike typer endringer fra bedriftene for å oppnå den utviklingen de ønsket. Dette innebar for to av bedriftene å etablere flere datterselskap

med spesifikke mål om å anlegge nye virksomheter innenfor nye marked. Denne endringsledelsesstrategien har i disse tilfellene fungert som en effektiv måte å raskt få et forfeste innenfor de utvalgte markedene.

Endringsledelse viser seg igjen som å være en viktig del av utviklingsprosessene til alle undersøkte bedrifter. Ledelsene i disse bedriftene er bevisste på at det må gjøres endringer om man ønsker å utvikle seg, og i gjennomførelsen av disse har endringsledelse spilt en viktig rolle.

5.2 Organisasjonskultur påvirkning på utviklingen

Fra resultatene kommer det frem at det er et tett forhold mellom hvordan utviklingene er gjennomført og rollen organisasjonskultur spilte i denne prosessen. Kulturene beskrives som åpne, dynamiske og endringsfokuserte, hvor åpen dialog mellom ledere og ansatte har høy prioritering. Schein (2010) forklarer at en kultur kan analyseres ut ifra tre forskjellige nivåer; artefakter, oppfatninger og verdier, samt grunnleggende forutsetninger. Oppfatninger og verdier er det andre nivået, noe som ikke direkte kan tas på, men som tydelig kommer frem i intervjuene som det viktigste elementet ved bedriftenes kultur. Informantene opplyser at majoriteten av ansatte og ledere på alle nivå i organisasjonene sine er endringsvillige, og setter pris på åpenheten lederne har med dem om utviklingsprosessene. Dette tyder på at ledelsen i bedriftene har forståelse for viktigheten organisasjonskultur spiller i endringsprosesser.

Ser vi nå tilbake til den første nivået Schein (2010) beskriver som en del av kulturdefinisjonen, artefakter, innebærer dette å se på håndfaste faktorer som påvirker kultur. Ut ifra dette ser vi at strategier som å holde åpne møter innad i bedriftene medvirker på å gi en håndfast oppfatning til involverte parter, om hva ledelsens intensjon er med utviklingene. Ansatte får en forståelse av hva som er forventet av dem, samtidig som dialogen også går motsatt retning. Måten ledelsen både internt og eksternt oppfordrer til nyskaping, samt viser at nye prosjekter er av høyest prioritering for bedriften, kan vi også betegne som en artefakt av kulturen. Samlet sett ser vi at alle bedriftene i undersøkelsen har liknende kulturelle artefakter, og at de spiller en viktig rolle i gjennomførelsen av deres utviklingsprosesser.

Informantene fra *Roxel* og *Imenco* poengterer at deres fokus på innovasjon har vært noe av det viktigste for deres bedrift gjennom flere år, og at kulturene reflekterer dette. Når dette fokuset har vært en del av bedriftenes grunnleggende holdning over et såpass langt tidsrom, kan vi argumentere for at dette fokuset på innovasjon og endring er en grunnleggende forutsetning i kulturene. Dette er derimot veldig vanskelig å studere, ettersom det er det dypeste nivået av en

kultur, og er den foretrukne måten å gjøre ting på. Vi kan med utgangspunkt i informasjonen fra intervjuene forstå det slik at dette er det lederne selv mener er grunnlinjen i sin bedrift, men om vi ønsker et definitivt svar vil det kreve en mye dypere undersøkelse og lengre observasjon av organisasjonene for å kunne gi et mest mulig empirisk svar.

Når en omfattende organisatorisk utvikling skal gjennomføres med et ønske om å oppnå en permanent endring, er det ofte nødvendig å endre en bedrifts kultur. Kotter (2012) forklarer at kultur er mektig fordi den styrer hvordan enkeltindividet arbeider, føler og reagerer på endringer som kommer foran dem. Å ha et fokus på å endre en kultur når man ønsker å implementere en omfattende endring kan være avgjørende for prosessens suksess. Når spurt om hvilket fokus informantene hadde hatt på å endre kulturen til bedriften gjennom utviklingsprosessen, var tilbakemeldingen hovedsakelig at dette ikke hadde vært et fokus. Det ble derimot fokusert på å endre kulturen til nyansatte, slik at disse skulle adaptere bedriftens nåværende kultur. Ønsket til alle bedriftene er å ta med seg deres kulturer inn i nye markeder, og bruke disse som verktøy for suksess. Det fremkom likevel en forståelse blant informantene om at kultur må forbli åpen til nye ideer og løsninger om disse skal lykkes, noe som til gjengjeld medfører at enkelte av de anvendte metodene kan kobles mot hva faglitteraturen stadfester at en endringsprosess krever.

En annen viktig faktor når det skal gjennomføres en endringsprosess som organisasjonskultur er hvordan ansatte kommer til å reagere på endringen. Alle bedriftene har møtt på enkelte hindringer, men informantene uttaler at dette er mer grunnet enkeltindivider og ikke organisasjonskulturene. Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer kultur som et sett av meninger, normer, verdier og oppfatninger en gruppe mennesker besitter. Det er med andre ord kulturen til bedriftene som dikterer hvordan ansatte kommer til å reagere på endringer, og ansvaret for at det ikke oppstår større motstand til en endring faller på ledelsen. Her viser det seg at bedriftenes åpne og endringsvillige holdninger har hatt et positivt utfall med minimal motstand fra ansatte, noe som bekrefter at bedriftene ikke har behov for å endre disse kulturene.

Fokus på å bedre motivasjonen til ansatte har tilsynelatende spilt en viktigere rolle i utviklingsprosessen. Gellerman (1993) argumenterer tre faktorer man må forstå ved et ønske om å endre menneskers atferd – At man forstår hva de ønsker, forsikrer dem om at ønsket mål er oppnåelig og overtaler dem om at en gitt endring er i deres beste interesse. Å motivere ansatte ble fastsatt som en viktig faktor fra flere av informantene. Det ble benyttet forskjellige teknikker for å oppnå dette, eksempelvis å gjøre dem innforstått med at å enten endre seg som bedrift

eller å tape sin virksomhet. Ved å dra ut slike eksempler fra funnene, ser man en klar korrelasjon mellom viktigheten av å motivere ansatte til å gjøre en endring og suksess.

Svar på Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet ser på rollen organisasjonskultur spiller i utviklingen til bedriftene, og stilles som følger:

Hvilke fordeler og utfordringer opplever lederne at organisasjonskultur har hatt i utviklingsprosessene?

Studien viser at majoriteten av ansatte og ledere på alle nivåene av undersøkte organisasjoner har en kultur med høy endringsvilje og åpenhet, og dette har en positiv effekt på deres utviklingsprosesser. Det har vært et gjennomgående fokus fra ledelsene å kommunisere endringene åpent med sine bedrifter, samt å promotere en endringsvillig kultur. Dette har bidratt til effektive utviklingsprosesser i hver av undersøkelsens bedrifter.

Informantene mener i stor grad at deres bedrifter dyrker et endringsfokus som en fundamental del av sine kulturer. Ved at ledelsene har sedimentert en positiv holdning til endring, resulterer det i at de ansatte ned til det dypeste nivå er villige til å utvikle seg. På grunn av dette gir kulturene en signifikant fordel til lederne i utførelsen av en utviklingsprosessene.

Resultatene avdekket at ingen av lederne var spesielt opptatte av å endre bedriftenes kultur underveis i utviklingsprosessen. Fokuset lå derimot på å endre kulturen til nyansatte som kom inn i organisasjonene, slik at disse skulle adaptere bedriftenes nåværende kultur og videreføre denne inn i nye marked. Dette indikerer at lederne betrakter sine egne kulturer som sterke verktøy til å utføre utviklingene de ønsket.

Bedriftene opplevde en veldig positiv holdning mot endringene som ble gjort fra nesten alle ansatte. Det kommer frem, som antatt, at det ofte er et fåtall mennesker som motstår endringene. Når majoriteten av en organisasjon viser en så stor grad av endringsvilje, bekrefter dette at ledelsenes dynamiske tilnærming, åpenhet og motivering til endring har vært effektiv.

Dette tydeliggjør at undersøkte bedrifter har opplevd desidert flere fordeler med organisasjonskulturene sine enn den potensielle motstanden en kultur kan skape. Man skal likevel ikke ignorere at bedriftenes størrelser kan ha vært en medvirkerne faktor til hvorfor prosessene har møtt mindre motstand enn forventet.

5.3 Innovasjonsfokus under utviklingen

Formålet med intervjuene har vært å undersøke rollen innovasjon har spilt i utviklingsprosessen innad de forskjellige bedriftene. En sentral del av en endringsprosess er å innovere. Albury (2005) definerer en suksessfull innovasjon som å lage og implementere en ny type løsning som resulterer i et forbedret utfall. Bedriftene som undersøkes har alle et høyt fokus på å innovere, men tilnærmingene til dette er av nevneverdig variasjon. *Roxel* har en tilnærming til innovasjon hvor fokuset er at alle i organisasjonen kontinuerlig skal søke nye løsninger som kan åpne opp nye markeder for dere produkter og tjenester. Tanken bak dette er at å drive en lyst og motivasjon til nyskaping. *Imenco* har dedikert deler av sin organisasjon til innovasjonsarbeid, og ved en slik ansvarsfordeling ledelsens mål å spisse bedriftens fokus på innovasjon, samt å fjerne distraksjoner av andre former arbeid. *A+D* tilbyr veldig spesialiserte produkter, hvor det kreves innovering for hvert produkt de lager. Vi kan på bakgrunn av dette observere en viss form for variasjon mellom bedriftene, men med et felles mål om å søke nye løsninger for å nå ut til nye marked. Samlet sett har de alle samme holdning til innovasjon, og det er synlig at det er et viktig aspekt av hver virksomhet.

Innovasjon spiller også en viktig rolle i den daglige driften av bedriftene, som har kontinuerlige ønsker om å bevege seg fremover. Dette ses igjen i sammenheng med arbeidet til Albury (2005), hvor han med utgangspunkt fra offentlig sektor ser på viktigheten et kontinuerlig fokus på innovasjon innehar. Selv om det ofte kun er i form av kostbesparelser, spiller det en viktig rolle i en bedrifts daglige virksomhet. Dersom man tar for seg dette arbeidet i forhold til undersøkte bedrifter, har disse et bevisst fokus på innovasjon i den daglige driften, hvor selv det å tilegne seg kunnskap ses på som en god innovasjonsholdning. Innovasjon er da helt klart et viktig fokus for bedriftene, og har til nå bidratt til å etablere seg i nye marked.

Det er vanlig innenfor faglitteraturen å skille innovasjon etter hvilken type grad det har. Gjelsvik (2007) forklarer at vi skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon, hvor en annen måte å se det som er utnyttende eller eksplorerende innovasjon. Anvender vi så denne teorien på de forskjellige tilnærmingene bedriftene har mot innovasjon, kan det argumenteres at *Roxel* benytter en eksplorerende innovasjonsform. Dette innebærer at de kontinuerlig er på jakt etter nye løsninger som kan bringe dem inn i nye marked. *Imenco* og *A+D* har tilsynelatende et like stort fokus på innovasjon, men har en mer flytende tilnærming. Dette er en indikator på en mer inkrementell tilnærming til innovasjon, og dette argumentet underbygges av en informants utsagn om at de hele tiden må utvikle forbedrede produkter for å følge markedet.

Informantene omtaler deres ansattes syn på innovasjon og nyskaping som veldig positivt, hvor det har en sentral rolle i bedriftenes kultur. I *Roxel* er det en stor takhøyde for å komme frem med nye ideer, og alle ansatte har muligheten til å presentere løsninger direkte med sine ledere. *Imenco* har en struktur hvor hvem som har ansvar for hva deles opp, og baserer seg dermed på at en spesifikk gruppe har som hovedansvar å fokusere på innovasjon. Dette er to forskjellige tilnærminger til hvordan ansatte i organisasjonen skal forholde seg til innovasjon. Begge parter har her et høyt fokus på å innovere, hvor den ene bedriften oppmuntrer alle til å involvere seg, mens den andre benytter en mer fokusert gruppe til å gjøre arbeidet. Det vil kreve mye mer empirisk data for å kunne bedømme om den ene fremgangsmetoden er klart bedre enn den andre, men vi kan koble dem til graden av innovasjon hver bedrift sikter på. Hvor *Roxel* har en mer radikal tilnærming og oppfordrer alle til å bidra, så har *Imenco* en mer inkrementell tilnærming som fokuserer på å hele veien produsere nye produkter.

Intervjuene avdekker helt tydelig at innovasjon er en viktig del av utviklingsprosessene til alle bedriftene. En studie publisert i *McKinsey Quarterly*, i 2008, fant at over 70 prosent av spurte ledere sa at innovasjon var en av topp tre pådrivere for vekst i sine organisasjoner. Dette tilsier viktigheten innovasjon har for organisasjoner, og at den til tross for å være en ressurskrevende prosess å gjennomføre er et av hovedfokusene til en majoritet av ledere. Den samme trenden ser vi i denne undersøkelsen, hvor alle informantene opplyser at de mener innovasjon er en veldig viktig del av bedriftene deres evne til å utvikle seg.

Svar på Forskningsspørsmål 3

Siste forskningsspørsmål tar for seg fokuset på innovasjon, og er stilt som følger:

Hvordan har fokuset på innovasjon vært for ledelsen gjennom utviklingsprosessen?

Diskusjonen viser variasjon i tilnærmingen de forskjellige bedriftene har til innovasjon. *Roxel* har en mer radikal tilnærming til hvilke typer innovasjon de utfører, ettersom de har som mål å nå ut til flest mulige potensielle nye marked innenfor en begrenset tidsramme. *Imenco* og *A+D* har ut ifra funnene en mer inkrementell tilnærming til innovasjon, hvor målet er å kontinuerlig videreutvikle sine produkter for å ikke falle etter utviklingen i markedene de opererer innenfor.

Denne tilnærmingen til måten innovasjon skal angripes smitter også over på hva som forventes av bedriftenes ansatte. I radikale settinger er det viktig å få alle i organisasjonen til å se etter nye løsninger, og på den måte åpne opp flere nye marked. I motsetning har man i en inkrementell setting mer tid til å delegere innovasjonsansvaret til spesifikke grupper, og deretter

la disse gruppene viderearbeide dette uten forstyrrelser fra andre arbeidsoppgaver. Det kan ikke argumenteres for at den ene løsningen er bedre enn den andre, ettersom de benyttes for å oppnå forskjellige mål.

Viktigheten innovasjon spiller for ledelsen i de forskjellige bedriftene kommer veldig tydelig frem, og man ser ut ifra intervjuene at det er likt fokus på innovasjon blant lederne i denne studien som lederne som deltok i en stor studie gjennomført av McKinsey Quarterly i 2008.

6 Konklusjon

Konklusjonen til oppgaven vil bruke svarene på forskningsspørsmålene til å legge et grunnlag for å best mulig kunne besvare problemstillingen;

Hvordan har endringsledelse blitt implementert og opplevd av ledelsen i norske bedrifter på vei inn i nye marked, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å bevege seg bort fra oljesektoren?

Vi kan fra diskusjonen om *Forskningsspørsmål 1* se at informantene opplever endringsledelse som en viktig del av bedriftenes utviklingsprosesser. Disse prosessene har krevd at det har blitt gjort interne endringer for å oppnå satte mål med å etablere virksomheter innenfor nye marked, hvor toppledelsene har fungert som store pådrivere. Det kan derfor betraktes som en positiv affære at endringene er injisert fra øverste hold, hvor endringsledelse gir den mest optimale effekten. Resultatene synliggjør også at det har vært relativt få hindringer til utviklingsprosessene, noe som forsterker ledernes utsagn om at deres bedrifter er dynamiske. Det skal likevel nevnes at oljekrisen har presset de undersøkte bedriftene opp i et figurativt hjørne, noe som sannsynligvis har vært en medvirkende faktor til stor endringsvillighet. Denne endringsforståelse kan også korreleres til god kommunikasjon fra ledelsen. Det har blitt benyttet et par ulike strategier av bedriftene for å oppnå de ønskete endringene, hvor den mest effektive var etablering av datterselskap med hovedfokus på å søke nye marked. Dette har også medvirket en reduksjon i antall hindringer til endring. Endringsledelse er dermed en viktig del for alle undersøkte bedrifter, og det faktum at ledelsene har vært bevisste på at det kreves endringer har vært avgjørende for deres suksess.

Det fremkommer fra diskusjonen av *Forskningsspørsmål 2* at majoriteten av ansatte og ledere på alle nivå i organisasjonene har en kultur med høy endringsvilje og åpenhet. Ledelsene har lyktes med å skape kulturer som er åpne for endringer gjennom kontinuerlig god kommunikasjon av hva de ønsket ut av utviklingsprosessene. Viljen til å endres kommer av at deres bedrifter dyrker kulturer med et konstant fokus på endring og åpenhet. Dette resulterer i en holdning fra ansatte hvor de ned til det dypeste nivået ønsker å utvikle seg, og grunnet dette oppleves minimal motstand. Lederne kan på bakgrunn av dette bruke kultur som et effektivt hjelpemiddel i utviklingsprosessene. Dette bidrar til å forklare hvorfor det ikke er blitt lagt stor innsats i å endre kulturene i bedriftene fra ledelsene. Lederne har heller hatt et ønske om å ta med sine eksisterende kulturer inn i nye marked, og bruke disse som verktøy for å bedre etablere

seg. Organisasjonskultur har vist seg å gi langt flere fordeler til bedriftene enn ulemper gjennom utviklingsprosessene deres.

Fra diskusjon av *Forskningsspørsmål 3* er det funnet at det har vært ulik tilnærming fra hver bedrift til hvordan de har benyttet innovasjon. *Roxel* benytter seg av en mer radikal tilnærming til bruken av innovasjon, mens *Imenco* og *A+D* bruker en mer inkrementell tilnærming av innovasjon. Valget av hvilken tilnærming bedriftene anvender, avhenger hva som ønskes å oppnå med innovasjonen de gjennomfører. *Imenco* og *A+D* ønsker å holde seg konkurransedyktige innenfor sine eksisterende marked ved å kontinuerlig utvikle produktene sine, samt å utvikle seg gradvis inn i spesifikke nye marked. I motsetning ønsker *Roxel* å etablere seg i så mange nye markeder som de har mulighet til, noe som krever mer radikale innovasjoner. Hvilken strategi som fungerer best er subjektiv og kommer helt an på målet til bedriften det gjelder. Funnene viser at strategiene valgt av hver bedrift tilsynelatende har vært suksessfulle, ettersom de alle har oppnådd sine satte mål. Innovasjon spiller en viktig rolle for ledelsen i hver av bedriftene, og fokuset på dette har hatt en betydelig innflytelse på utviklingsprosessene.

Summen av forskningsspørsmålene indikerer at endringsledelse har spilt en viktig del i utviklingsprosessene til de undersøkte bedriftene. Informantene forklarer at de har hatt endringsledelse i bakhodet når de har gjennomført endringer. Faglitterært sett kan disse endringene betraktes som uformelle, og at endringsbeslutninger er tatt basert på erfaringer om hva som fungerer best i praksis. Dette valideres når en ikke opplever hindringer som fagmodeller er designet til å hjelpe med. Vi kan likevel argumentere at endringsledelse har hatt en viktig rolle i utviklingsprosessene. På tross av at en bestemt modell ikke ble fulgt, ser vi klare likhetstrekk mellom ledernes strategier og hva en vellykket endringsprosess innebærer. Et globalt mål er å inspirere alle i organisasjonen til å utvikle seg, og her har organisasjonskultur og innovasjon fungert som effektive endringsmetoder for å oppnå dette. Ansattes og lederes endringsvilje og fokus på innovasjon har hjulpet bedriftene med å bevege seg bort fra oljesektoren. Kombinert med god endringsledelse, betyr dette at vi kan konkludere med at alle bedriftene har hatt en vellykket utvikling inn i nye marked.

Lederne intervjuet i denne studien opplever dermed at bruken av endringsledelse, kombinert med et fokus på organisasjonskultur og innovasjon, har hatt en positiv effekt på utviklingsprosessene. På tross av krevende prosesser innad de tre bedriftene, har alle fremdeles et lyst syn på fremtiden.

6.1 Studiens svakheter og veien videre

Denne studien er som tidligere nevnt utført av en forsker med begrenset tidligere kunnskap om temaene som oppgaven utdyper. Forskerens manglende kunnskapsbakgrunn har resultert i dypere utgreiing av aktuell faglitteratur, slik at den kan konkluderes på grunnlag av god argumentasjon. Det har videre blitt lagt betydelig vekt på empirisk data for å styrke oppgavens konklusjon. Studiens kvalitative tilnærming gjør at det er vanskelig å generalisere til andre norske bedrifter som har gjennomført tilsvarende endringer, og det kan derfor også være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie rundt samme problemstilling. Dette vil kunne avdekke likheter mellom undersøkte utviklingsprosesser og utviklingen til resten av industrien. Forskeren føler at funnene avdekket av studien er av betydelig verdi, noe som kan skyldes de positive assosiasjonene forskeren fikk til informantene under intervjuene. Dermed er det også viktig å poengtere at informantene som takket ja til å frivillig delta i studien muligens har en positiv holdning til endringsledelse. Empirisk data innhentet fra intervjuer kan også ha svakheter, ettersom intervjuer ofte resulterer i langt flere positive utsagn enn negative.

6.2 Forskerens anbefaling til bedriftene

Gjennom arbeidet med denne studien har det kommet tydelig frem en stor variasjon mellom hvordan bedrifter utfører endringer i praksis i forhold til hva faglitteraturen sier. Flertallet av informantene ser mer på endringsledelse som et resultat av en endringsprosess enn som et hjelpemiddel. Forskerens anbefaling til bedriftene fremover og inn i nye utviklingsprosesser blir da at de prøver og aktivt benytte endringsledelse som et verktøy gjennom endringene de blir å utføre. Der fagmodeller kan hjelpe dem til å effektivisere prosessene deres enda mer, som forhåpentligvis vil gi flere positive resultat.

7 Bibliografi

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, ss. 51-56.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development, Vol. 31 Issue: 8*, ss. 764-782.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*(1), ss. 36-47.
- Bloomberg. (2018, mai 23). *Generic Ist 'CO' Future*. Hentet fra Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/quote/CO1:COM>
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). *Innovation and Entrepreneurship; Theory, Policy and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
- Dr. Read, J. M. (2015, 03 12). *Leadership Culture and why is it important?* Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/what-leadership-culture-why-important-dr-john-m-read/>
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge.
- Ford, M. W., & Greer, B. M. (2006). Profiling Change: An Empirical Study of Change Process Patterns. I N. K. University, *The Journal of Applied Behavioral Science* (ss. 420-446). Kentucky: Northern Kentucky University .
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Boston: The MIT Press.
- Gellerman, S. W. (1993). *Å MOTIVERER TIL ØKT INNSATS*. (E. Bøgseth, Overs.) Oslo: HJEMMETS BOKFORLAG A/S.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring 3. utgave*. 0105 Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan oraganisasjoner fungerer 3. utgave*. 5892
Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer 4. utgave*. 5068
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change - How Leadership differs from Management*. New York: THE FREE PRESS, A Division of Simon & Schuster Inc.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Effort Fail. *Harvard Business Review*, March-April 1995, 61-68.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Bosten: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Bosten: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. Indianapolis: Bobbs-Merrill - College Division.
- Lewin, K. (1997). Field Theory of Social Science, Edited by Dorwin Cartwright. I K. Lewin, *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science* (ss. 330-335). Washington DC: American Psychological Association.
- March, J. G. (1991, Januar 1). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol.2(1), ss. 71-87.
- Maslow, A. H. (1987). *MOTIVATION and PERSONALITY* (3. utgave. utg.). (R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds, & R. Cox, Red.) USA: Addison-Wesley Educational Publisher Inc.
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2001, 12 04). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issue. *The Journal of Product Innovation Management*, ss. 424-438.
- Meyer, R., & De Wit, B. (2014). *Strategy an International Perspective* (5. utgave. utg.). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. I D. Vogel, *California Management Review* (ss. 79-81). California: University of California Press.
- NESH, (. n. (2016, April 27). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra Webområde for De nasjonale FORSKNINGSETISKE KOMITEENE: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/>
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S., & Brandi, S. (2007). *Håndbok i Endringsledelse*. 0164 Oslo: forlag1.
- Nyeng, F. (2017). *HVA ANNET ER OGSÅ SANT?* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Phillips, J. R. (1983). Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management. I N. M. Tichy, *Human Resources Management, Vol. 22 Issue 1/2* (ss. 183-199). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (Vol. 9th). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ryggvik, H., & Smith-Solbakken, M. (2018, Mai 9). *Norsk oljehistorie*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Norsk_oljehistorie
- Schein, E. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. I M. I. Technology, *Sloan Management Review, 38 (1)* (ss. 9-20). Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis* (2. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Welbourne, T. M. (2014). *Change Management Needs a Change*. New Jersey: Wiley.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide, masteroppgave Mats Ingebretsen

Fase 1

Jeg, Mats Ingebretsen, er en student som skriver masteroppgave i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Min bakgrunn er bachelor som ingeniør innen Energiteknologi fra Høgskolen i Bergen.

Jeg er på mitt siste semester av masterstudien, og skriver i denne forbindelse masteroppgave. Forskningsmålet med oppgaven er å se på hvordan bedrifter og dens ledelse har benyttet endringsledelse og innovasjon til å utvikle forretningen inn i nye markeder.

Bakgrunnen for forskningsstudie er nedgangstiden norsk oljesektor opplever/opplevde i forbindelse med fallet i oljeprisen, og hvordan bedrifter har benyttet endringsledelse og innovasjon for å satse nytt. Formålet med denne samtalen blir da å innsamle data gjennom utvalgte spørsmål og en semi-strukturert intervjuguide om hvordan endringsledelse og innovasjon har blitt og blir brukt av ledere i bedriften til å utvikle forretningen, tjenester og produkter for å nå nye marked. Samt samle inn data om fordeler og ulemper som har blitt møtt underveis. Informasjonen vil bli brukt i til å analysere hvordan utviklingen til bedriftene intervjuet kan koples opp mot relevant forskning og teori.

Intervjuet gjennomføres anonymt og vil være på rundt 30-45 minutter, spørsmålene spurt vil bli bearbeiding slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i datamaterialet i oppgaven. Alle elektroniske data fra dette forskningsstudie vil være anonyme, og sensitive data vil ikke kunne knyttes direkte til personidentifiserende opplysninger.

- Har du noen spørsmål rundt dette eller er noe uklart?

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, slik at informasjonen kan gjengis best mulig. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert for å besvare problemstillingen. Ettersom intervjuet og lydopptaket skal være anonymt er intervjuguiden utformet slik at det ikke vil fremkomme personopplysninger i opptaket. For å forsikre at dette opprettholdes har intervjuer med et samtykkeskjema hvor deltakelse i forskningsstudie godkjennes og anonymiteten til deltakeren sikres.

- Samtykkeskjema for intervju presenteres og signeres

- **Lydopptak startes**

Fase 2

Her ønskes det å få bakgrunnsinformasjon om bedriften og intervjuobjektet.

Intervjuobjektet:

- Kan du si litt om stillingen din?
- Hva innebærer dine hverdagslige arbeidsoppgaver?
- Hva ser du på som dine viktigste arbeidsoppgaver?
 - Ansvarsområde
 - Kommunikasjon (Høyere og lavere nivå i organisasjonen)

Bedriften:

- Kan du si litt om hva det er bedriften driver på med?
 - Hvilke tjenester og produkter?
 - Hvilke markeder opererer dere innenfor?
 - Hvilke markeder pleide dere å operere innenfor?
- Hvordan har bedriften utviklet seg de siste årene?
 - Hvordan er holdningen til nyskaping?
 - Hva har vært positivt med utviklingen?

Fase 3

Her ønskes det å finne relevant informasjon knyttet til forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Forskningsspørsmål #1:

Hvilken rolle opplever lederne at endringsledelse har hatt i utviklingen?

- Hvilke endringer har bedriften gjennomført?
 - Endringer i avdelinger eller hele bedriften?
 - Har du vært en del av eller ansvar for tidligere endringsprosjekter?
 - Hva var resultatet av disse?
 - Er det prosjekter du er en del av eller ansvarlig for nå?
 - Hva er ditt fokus når du skal gjennomføre noe nytt eller et endringsprosjekt?
- Hvordan ble endringene gjennomført?

- Hvilke retningslinjer fulgte endringsprosessen?
- Hva var fokuset gjennom endringsprosessene?
- Hvordan ble informasjon om prosessen kommunisert?
- Ble det benyttet hjelpemidler av ledelsen?
- Hva har drevet endringene?
 - Toppledelsen, ledere, avdelingsledere, prosjektledere, tillitsvalgte, ansatte?
- Var det forskjell mellom hva som ble gjort i praktiske mot hva som var planlagt?
- Hva er din formening om endringene som er gjennomført?
 - Hvilken effekt har de hatt for bedriften?
 - Hva har vært positivt?
 - Hva har vært negativt?
 - Har det vært fokus på endringsledelse?
- Hvilken suksess syns du endringene har hatt?
 - Hva bør fokuseres mer på?
 - Hva bør vektlegges mindre?

Forskningsspørsmål #2:

Hvilke fordeler og utfordringer opplever lederne at organisasjonskultur har hatt i endringsprosessene?

- Hvordan opplever du kulturen i bedriften?
 - Hva kjennetegner kulturen?
 - Hvilke styrker?
 - Hvilke svakheter?
 - Er den viktig?
- Hvilken rolle spiller kulturen i den daglige driften?
 - Hvordan oppleves/brukes den i praksis?
 - Varierer praksis fra det retningslinjene til bedriften sier om kultur?
- Har det vært fokus på å endre kulturen under bedriftens utvikling?
- Hvordan har de ansatte reagert på endringene?
 - Har de vært villige til endring eller har det oppstått motstand?
 - Har de ansatte hjulpet til med endringene?
 - Oppstod det motstand og/eller problemer rundt endringene?
 - Hvordan ble disse eventuelt løst?

- Har de ansattes innstillinger/reaksjoner endret seg gjennom prosessen?
- Hva har dere gjort for å påvirke holdningen og motivasjonen til ansatte?
 - Har ting som belønning, samarbeid, veiledning eller andre holdnings økere blitt benyttet ?
- Har du noen inntrykk eller følelser rundt rollen kultur har hatt gjennom utviklingen til bedriften?

Forskningsspørsmål #3:

Hvordan har fokuset på innovasjon påvirket lederne gjennom endringsprosessen?

- Hvilket fokus har din bedrift på innovasjon og nyskaping?
 - Hvilken rolle spiller den i hverdagen?
 - Hva er ansattes syn på innovasjon?
 - Hvor viktig er det i deres hverdag?
 - Hvor viktig er det for lederne at de ansatte har fokus på det?
- Hvilken rolle har innovasjon spilt i utviklingsprosessen til bedriften?
 - Til hvilken grad styrer det bedriften?
 - Til hvilken grad har prosjekter vært styrkt av innovasjon?
- Hvor viktig synes du innovasjon er for bedriften?
 - Kan noen gjøres annerledes?
 - Satse på andre ting?

Problemstilling:

Hvordan har endringsledelse blitt implementert og opplevd av ledelsen i norske bedrifter på vei inn i nye marked, sammen med et kontinuerlig fokus på organisasjonskultur og innovasjon for å bevege seg bort fra oljesektoren?

- Hvor stort er fokuset på nye markeder i bedriften?
 - Hvor mye satses det på at nye prosjekter innen andre sektorer?
 - Hvor viktig er oljesektoren for bedriften?
- Hvor viktig har endringsledelse og innovasjon vært i utviklingen?
 - Har det vært viktigere med endring eller nyskaping?
- Hva holder fremtiden for bedriften?

Fase 4

Her ønskes det å gå igjennom de viktigste punktene som kom frem i løpet av intervjuet.

Oppsummering

- Gjennomgang av hovedpunktene fra hvert forskningsspørsmål og problemstillingen

Avklaring

- Avklar mulige misforståelser og spørre om alt ble forstått riktig hvis noe skulle være uklart.

Ønsker intervjuobjekt å legge til noe ekstra om det vi har snakket om?

Avslutningsvis lurte jeg på om det vil være greit om jeg tar kontakt via email for noen ytterlige spørsmål om dette skulle bli nødvendig?

Tusen takk for at du kunne stille til intervju.

8.2 Forespørsel om deltakelse i forskningsstudie

Forespørsel om deltakelse i forskningsstudie

Anvendelse av endringsledelse i nedgangstider

Bakgrunn og formål

Temaet det skrives om er hvordan endringsledelse og innovasjon er blitt benyttet av norske bedrifter for å utvikle seg inn i nye marked. Mer spesifikt vil det ses på hvordan bedrifter som tidligere var avhengig av oljesektoren for en større del av sin inntekt har utviklet sin forretning for å kunne nå nye marked med sine tjenester og produkter.

Gjennom dette forskningsstudie ønskes det å intervjuere ledere, avdelingsledere og prosjektledere i disse bedrifter for å kartlegge hvordan denne utviklingen har blitt gjennomført i praksis og analysere resultatet opp mot tidligere forskning og teori. Denne kunnskapen håper vi kan bidra en oversikt over utviklingen og hvordan den har blitt gjennomført.

Forskningsstudie er gjennomført på vegne av NTNU Handelshøyskolen.

Bakgrunnen for intervju med deg er fordi og til stor nytte for besvarelse av problemstillingen til oppgaven min.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi ønsker å lære av deg. Det gjøres vi best gjennom en samtale. Du besitter en lederstilling i din bedrift, og har vært delaktig i utviklingen til din bedrift de siste årene. Informasjonen du kan tilby forskningsstudie vil være verdifullt. Intervjuet blir nok å vare mellom 30-45 minutter. Spørsmålene spurt vil handle om hvilken rolle endringsledelse har hatt i utviklingen, hvordan kulturen har blitt påvirket og hvilket fokus det var på innovasjon gjennom utviklingen av din bedrift. Det vil ikke bli spurt spørsmål om personopplysninger eller sensitiv bedriftsopplysninger. Svarene som gis vil bli bearbejdet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i datamaterialet i oppgaven, samtidig som all elektroniske data fra forskningsstudie vil være anonymt. Sensitiv data vil da ikke kunne knyttes direkte til personidentifiserende opplysninger. Under intervjuet vil det bli foretatt lydopptak som senere vil transkriberes, samt notater under selve intervjuet. Ettersom intervjuet og lydopptaket skal være anonymt er intervjuguiden utformet slik at det ikke vil fremkomme personopplysninger i opptaket. Lydopptakene vil kun bli benyttet av undertegnede.

Vi ber også om at du ikke identifiserer deg selv eller en tredjepart i informasjonen du blir å tilby.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymt. Ingen vil få vite at det er du som har gitt oss den kunnskapen vi får. I det som skrives vil du bli oppgitt med et annet navn. En utenforstående vil ikke skjønne hva *du* har sagt når de leser artikkelen skrevet, det vil da ikke være mulig å gjenkjenne informantene på grunnlag av informasjonen som oppgis i oppgaven. Opptak og koplinger mellom deg og det du sier (en såkalt «koblingsnøkkel») lagres i et låst arkiv. Prosjektet vil etter planen være avsluttet før jul i 2018. Da blir opptakene slettet, og vi sitter bare igjen med anonymisert materiale.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Har du noen spørsmål angående studien, ta gjerne kontakt med meg, Mats Ingebretsen på telefon: 90800003 eller email: matsin@stud.ntnu.no.

Dersom du har spørsmål til min veileder, ta kontakt med Roar Stokken på roar.stokken@hivolda.no eller på 45240204.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om forskningsstudie *Norske bedrifters utvikling gjennom endringsledelse og innovasjon*, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen Mats Ingebretsen