

Borghild Prestegård

Ei verksemd frå A til Å.

Ein kvalitativ intervjustudie om leiarar sine erfaringar knytt til omstillingar i ei hjørnesteinsbedrift.

Masteroppgåve i rådgivingsvitskap

Veileder: Camilla Fikse

Juni 2020

Borghild Prestegård

Ei verksemd frå A til Å.

Ein kvalitativ intervjustudie om leiarar sine erfaringar knytt til omstillingar i ei hjørnesteinsbedrift.

Masteroppgåve i rådgivingsvitenskap

Veileder: Camilla Fikse

Juni 2020

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



NTNU

Kunnskap for ei betre verd

Abstract

This thesis is an attempt to explore leaders' experiences with organizational change, and how their experiences could be seen in context of organizational culture. In total, four leaders working in a cornerstone business have been interviewed about their experiences with organizational change. This study is based on qualitative research and inspired by thematic analysis (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2018). Theoretical framework is based on understanding organizational change and different ways of handling the situation, a relational perspective on leadership, human reactions to organizational change and in the end organizational culture.

The main findings in this study are presented in the following categories: 1) *Being more than a working place*, 2) *We are both being traditional and simultaneously innovative*, and 3) *It is all about bringing out the best in each other*. The company leaders emphasize the importance of building good relations with their colleagues. By knowing each other well, they mean it contributes to providing good working conditions for well-being and an opportunity for personal resources to be fully utilized. Building solid relations is understood as a priority in every area of the company. The employees work performance is claimed to be affected by their circumstances at home, and opposite their work affects their private life. The ways of handling different situations during organizational change seems to be strongly influenced by the company's values, visions and philosophy.

Samandrag

Utgangspunktet for denne studien er leiarar sine subjektive erfaringar med omstilling i hjørnesteinsbedrifter, og korleis handteringa kan sjåast i samanheng med organisasjonskultur. Totalt har fire leiarar innanfor same verksemd, men med ulike ansvarsområde og fagfelt, blitt intervjua. Studien er basert på ein kvalitativ intervjustudie, og analysen er inspirert av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2018). Tre tema stod fram som sentrale gjennom analysen av datamaterialet, og kjem til uttrykk i fyljande hovudkategoriar: 1) *Meir enn ein arbeidsplass*, 2) *Me er tradisjonelle og samstundes innovative* og 3) *Det handlar om å spele kvarandre gode*. Teoretisk utgangspunkt har vore knytt til omstillingsomgrepet og ulike former for handtering, eit relasjonelt perspektiv på leiing, reaksjonar på omstillingsprosessar og avslutningsvis om organisasjonskultur.

Studien viser til sentrale funn omkring at det å kjenne medarbeidarane sine, er med på å gi gode arbeidsforhold for trivsel og meir utbytte av tilsette sine ressursar. Relasjonsbygging blir forstått som ein prioritet blant leiarane, og gjere seg gjelande på alle område i verksemda. Korleis tilsette har det heime, og omvendt, hevdar leiarane er avgjerande for korleis ein fungera på jobb. Leiarar sine handteringar under ulike omstillingar viser til ei sterk forankring knytt til deira verdiar, visjonar og filosofi.

Føreord

Med ein start fylgjer det ein slutt. Her kjem siste, men største del av mi mastergrad i rådgivingsvitenskap. Eg kjenner meg med ein god del erfaringar, kunnskapar og minner rikare, klar for å ta fatt på nye utfordringar.

Til alle mine nære, kjære og medstudentar vil eg takke for god hjelp og støtte gjennom humørfylte og gode samtalar.

Utan informantar hadde det ikkje blitt noko av denne studien, så med dette ynskjer eg å rette ei takk til dei fire eg var så heldig å få intervjuet. Eg er særst glad for at de tok dykk tid til meg, og at eg fekk lytte til dykkar erfaringar og opplevingar.

Rettleiaren min Camilla Fikse, som med tydelege og konstruktive tilbakemeldingar har kasta ballen over til meg og støtta meg til å køyre mitt løp. Tusen takk for det, og for to verdifulle år på studiet.

Borghild Prestegård

Borghild Prestegård

Trondheim, juni 2020

Innhald

Abstract	I
Samandrag	III
Føreord	V
1. Innleiing	1
1.1 Problemstilling og aktualitet til rådgivingsfeltet.....	1
1.2 Omgrepsforklaring	2
1.3 Vidare struktur	3
2. Teoretisk utgangspunkt og tidlegare forskning	4
2.1 Hjørnesteinsbedrifter si rolle i lokalsamfunnet	4
2.2 Omstilling	4
2.2.1 Handtering av omstilling- og endringsprosessar	5
2.2.2 Eit relasjonelt perspektiv på leiing av omstillingsprosessar.....	6
2.3 Reaksjonar på omstilling	8
2.4 Organisasjonskultur	9
3. Metode	11
3.1 Grunngeving for val av metode.....	11
3.2 Kvalitativ metode med fokus på intervju.....	11
3.3 Utval og rekruttering av informantar	12
3.4 Utforming av intervjuguide.....	13
3.5 Gjennomføring av intervju og etterarbeid	14
3.6 Analyse.....	15
3.6.1 Tilnærming	16
3.7 Studien sin kvalitet	19
3.7.1 Pålitelegskap, gyldigheit og generalisering	19
3.7.2 Etske vurderingar.....	20
3.7.3 Forskarrolla	21
4. Presentasjon av funn	23
4.1 Hovudkategori 1: Meir enn ein arbeidsplass	24
4.1.1 Eg trur på relasjonar	24

4.1.2 Eigarkjensle og kjærleik til bedrifta.....	25
4.2 Hovudkategori 2: Me er tradisjonelle og samstundes innovative.....	26
4.2.1 Me skrur litt og litt	26
4.2.2 Kulturen er i veggane her	28
4.3 Hovudkategori 3: Det handlar om å spele kvarandre gode.....	29
4.3.1 Aktivt medarbeidarskap.....	29
4.3.2 Imøtekome behov	31
5. Diskusjon	33
5.1 Fokus på relasjonar frå A til Å.....	33
5.2 Skape positive, gjensidige og avhengige relasjonar.....	35
5.3 Kontinuerleg forbetring framfor revolusjonerande omstillingar	36
5.4 Bevisst val av verdiar og visjonar.....	38
5.5 Leiarar som kulturelle kapteinar.....	40
6. Avslutning	42
6.1 Kritiske vurderingar og vidare forskning	43
Litteraturliste	VI
Vedlegg A - Intervjuguide.....	X
Vedlegg B – Informasjonsbrev og samtykkeskjema	XI
Vedlegg C – godkjenning frå NSD	XIII

1. Innleiing

Verda blir stadig voven tettare saman, og ringverknadar av blant anna nye rammevilkår, effektivisering og robotisering brer seg utover verksemder og aktørar av ulik storleik. Ringverknadane gjere vårt globale og ikkje minst lokale samfunn sårbart. Konkurransen er stor, og verksemder må innfri høgre krav dersom dei skal kunne forsetje å vere levedyktige (Aasen & Amundsen, 2015; Blixland, 2004; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Skogstad, 2011). Omstilling har blitt eit velkjent omgrep for mange, og innanfor nærings- og arbeidslivet førekjem endring stadig oftare (Heifetz et al, 2009; Skogstad, 2011). Endringsprosessar tek tid og er komplekse fordi det handlar om menneskje, etablerte arbeidsmåtar og sterke bedriftskulturar. Samstundes som det kan verte kostnadsfylt, rører det óg ved kjenslene til folk (Grønvold, 2018; Sarkar & Osiyevskyy, 2018).

Korleis bedrifter vel å handtera endring og omstilling er ein aktuell tematikk og eit godt etablert fagfelt. Fleire har forklart grunnleggjande om endring, korleis handtere omstilling og kvifor det er så vanskeleg å få til (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Vedvarande omstillingar fører ofte med seg utryggleik knytt til framtida (Skogstad, 2011), og ofte blir endring forstått som forstyrrende eller truande (Goncalves, 2007). Forsking viser til at så mange som 70% av alle endringsprosessar endar opp med å bli rapportert som mislykka eller med ikkje ynskja resultat (Beer & Nohria referert i Tobias, 2015, s. 35). Utfordringa i omstillingsprosessar ligg blant anna i at ein skal tilpasse seg ei framtid ein veit lite om. Den einaste referanseramma ein har, er seg sjølv og egne erfaringar frå tidlegare hendingar. I og med at samfunnet heile tida forandra sine preferansar, vil ikkje tidlegare løysingar alltid vere tilstrekkeleg (Marnburg, 2005).

Det er utarbeida mange modellar for korleis ein kan gå fram under omstillingsprosessar. Eit kjenneteikn ved dei aller fleste er at dei i stor grad fokusera på prosess og steg som organisasjonen må ta for å implementera endring, og lite merksemd knytt til kva ein må gjere med eigen åtferd og kultur. På tidleg 80-tal byrja ein for alvor å studere om organisasjonskultur kan forklare ulike organisasjonar sin suksess (Jacobsen, 2017). For leiaren kan det å leggje fokus på åtferd og utvikling av ynskja åtferd, vere vanskeleg og utfordrande, men det står likevel fram som eit avgjerande trinn for at endringa skal bli vellukka. Vellykka omstilling betyr dermed at ein ikkje berre påverkar stillingsinstruksar, kontorlokale eller andre tekniske løysingar, men faktisk endrar åtferd (Tobias, 2015). Organisatorisk endring har ei påverknad på arbeidsmiljøet, og vidare kan det ha ei innverknad på tilsette si trivsel, motivasjon og yting. Ei negativ påverknad på trivsel og motivasjon kan føre til ei auke i sjukefråvær og fråfall (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010.). Individuelle reaksjonar og opplevingar knytt til endring har fått auka interesse og merksemd (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Van den Heuvel et al., 2010).

I neste del vil eg presentere studien sin problemstilling og forskingsspørsmål, før eg vidare kjem med ein refleksjon over kvifor tematikken er relevant i eit rådgivingsperspektiv, og deretter ein kort presentasjon over oppgåva sin struktur.

1.1 Problemstilling og aktualitet til rådgivingsfeltet

Mitt utgangspunkt handlar om at like mykje som at omstilling kan vekke uro og spenning, kan det óg med dei rette grepa vere eit utgangspunkt for vekst og utvikling.

Sett i lys av hjørnesteinsbedrifter sin lokale verdi, kan dei tenkjast å ha andre perspektiv med seg enn andre større aktørar og verksemder. Til dømes kan ei hjørnesteinsbedrift kjenne på eit større lokalt samfunnsansvar, og då er det interessant å utforske korleis posisjonen deira kan påverke handtering av omstillingar. Med denne studien ynskjer eg å bidra til forskingsfeltet ved å undersøkje fyljande:

Kva erfaringar har leiarar med handtering av omstillingar i ei hjørnesteinsbedrift?

Eg har valt å inkludere forskingsspørsmålet: *Korleis kan handteringa sjåast i samanheng med organisasjonskulturen?* Val av forskingsspørsmålet er basert på tanken om at fokus på organisasjonskultur kan underbyggje kompleksiteten til omstillingsprosessar, og at det handlar om menneskelege omstillingar like mykje som innføring av tekniske løysingar.

Med ynskje om å leggje vekt på den subjektive og heilskaplege opplevinga til leiarar, har eg nytta kvalitativt forskingsintervju for å utforske problemstillinga. Hovudsakeleg falt valet på kvalitativ metode då ein får sjansen til å gå i djupna i tematikken, samt få innsikt i enkeltpersonar sine erfaringar, synspunkt og sjølvforståingar (Silverman, 2014; Tjora, 2017). Det empiriske materialet er basert på fire éin til éin intervju, der alle informantar er tilsette i same verksemd og alle har leiaransvar.

Verksemda som er nytta som forskingsobjekt i denne studien blir kategorisert som ei hjørnesteinsbedrift. Tradisjonane er lange, og verksemda har vore og er framleis sterkt etablert i næringslivet. Gjennom ein lengre tidsperiode har verksemda gått frå å ha fleire fabrikkar, til å no bli samla under eitt. Tilsette har blitt samlokalisert, og det har skjedd ei modernisering og endring i arbeidsoppgåver. I tillegg blir verksemda påverka av det som skjer politisk i samfunnet og påverknadar frå marknaden elles. Oppgåva er dermed ikkje krinsa rundt ei bestemt omstilling, men har sett på kva erfaringar som har oppstått over tid, der det har vore fleire enkelte hendingar som kan forståast som omstillingar. Desse hendingane går i stor grad over i kvarandre, og det er snakk om både sjølvbestemte og meir eller mindre tvungen omstilling.

Tematikken omstilling og leiarskap er relevant i eit rådgivingsperspektiv då samhandling, kommunikasjon og relasjonar står som sentrale komponentar (Fikse, 2015; Kvalsund, 2015). Dette ynskjer eg å forstå i samanheng med eksistensialistisk-humanistisk-tradisjon. Med sitt positive menneskesyn er denne tradisjonen oppteken av å undersøke samspelet som skjer mellom enkeltindivid og grupper, til dømes ei arbeidsgruppe som er tilfelle her. Ei genuin tru på menneskje si moglegheit til vekst og utvikling kjenneteiknar denne tradisjonen (Ivey, Ivey & D'Andrea, 2012).

1.2 Omgrepsforklaring

I denne studien blir omgrepa verksemd og organisasjon nytta synonymt med kvarandre. Ein organisasjon viser til eit kompleks sosialt system som er konstruert på bakgrunn av å løyse spesifikke oppgåver og realisere avgjorte mål. Organisasjonar lev ikkje i eit vakum,

då både bedrift og menneskje påverkar kvarandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

1.3 Vidare struktur

Eg har til no presentert tema og føremål med studien, og skal vidare kort skildre strukturen i masteroppgåva. Kapittel 2 presentera den teoretiske bakgrunnen, samt tidlegare forskning som er relevant for tematikken. Kapittel 3 omhandlar den aktuelle metoden som er nytta, korleis eg har gått fram i forskingsprosessen samt viktige aspekt relatert til forskingskvalitet og etiske omsyn. Vidare i kapittel 4 blir funn frå intervju presentert fordelt i tre hovudkategoriar. I kapittel 5 blir funna diskutert og sett i samanheng med dei teoretiske perspektiva, med føremål om å undersøkje problemstillinga og forskingsspørsmålet. I siste kapittel, nummer 6, blir det eit samandrag av studien, i tillegg til å adressere avgrensingar til studien, praktiske implikasjonar og tankar om vidare forskning relatert til tematikken.

2. Teoretisk utgangspunkt og tidlegare forskning

For å kunne forstå leiarar sine erfaringar knytt til omstillingsprosessar, sett i samanheng med organisasjonskultur, blir relevant teori og forskning presentert i fylgjande kapittel. Fyrst er det ein kort introduksjon om hjørnesteinsbedrifter og deira rolle, før ein vidare ser på omgrepet omstilling. Under denne delen blir det sett på handtering av endringsprosessar og bygging av relasjonar med vekt på relasjonell leiing. Kva ulike reaksjonar som kan oppstå hjå tilsette under omstilling blir vidare presentert. Eg avsluttar med teori knytt til organisasjonskultur.

2.1 Hjørnesteinsbedrifter si rolle i lokalsamfunnet

Hjørnesteinsbedrifter kan definerast som ei verksemd med vesentleg betyding i lokalsamfunnet (Eide, Johansen & Øverjordet, 2013). Hjørnesteinsbedrifter har ei sentral rolle når det kjem til sysselsetjing, og ofte er det moglegheiter både for ufaglærde samt personar med høgare utdanning å få arbeid. Tilgang på arbeidsplassar er vidare sentralt for at folk buset seg i distriktskommunar. Hjørnesteinsbedrifter og lokalsamfunnet kan dermed forståast som to partar som påverkar kvarandre, då næringslivet er avhengige av at det er tilgang på arbeidskraft (Solbakken & Handeland, 2019). Sjølv om folk i dag skiftar arbeid hyppigare enn før, er val av arbeidsplass i større grad styrt av personlege behov og ynskjer om å realisere seg sjølv. Arbeidsplassen vil, utanom å dekkje økonomiske behov, óg inneha fleire faktorar som dekkjer sosiale behov (Blustein, 2006; Haavorsen, Heum & Hernes 2010).

I og med at hjørnesteinsbedrifter har ein såpass sentral rolle, vil konsekvensar av omstilling- og endringsprosessar, til dømes nedbemanning, skape fylgjer for heile lokalsamfunnet. Det kan verte utfordrande å sysselsetje seg andre stadar, då moglegheitene ofte er mindre i grisgrendte strøk. For eldre arbeidstakarar kan førtidspensjon bli ståande att som einaste løysing. Ei heilskapeleg vurdering av lønsemda ved omstillingar, vil involvera både konsekvensar for den gjeldande bedrifta, men óg for samfunnet som ein heilskap. Kva som løner seg for bedrifta på kort sikt, treng ikkje nødvendigvis vera samfunnsøkonomisk på lang sikt (Saksvik, 2011).

2.2 Omstilling

Industrien har opp gjennom vore prega av kontinuerlege omstillingar, og skjer stadig hyppigare som eit resultat av endra marknadsforhold og ny teknologi (Blixland, 2004). Auka globalisering legg press på marknaden, og for at både verksemdar og hjørnesteinsbedrifter skal få forsetje med drifta si, lyt ein vera i stand til å famne om dei endringane som kjem (Aasen & Amundsen, 2015).

I nærings- og arbeidslivet er omstilling for mange blitt eit velkjent omgrep (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Skogstad, 2011). I kvardagsspråket blir ord som forandring, omorganisering og organisasjonsendring nytta synonymt med omgrepet omstilling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Alle typar endringar som omfattar interne forandringar i ei verksemd, blir kategorisert som organisatoriske omstillingar. Dette kan omhandle innføring av nye arbeidsmetodar, avvikling, nedbemanning og omstrukturering av einingar (Amundsen & Kongsvik, 2008; Marnburg, 2005). Omstillingar og endringsprosessar kan variera i omfang, og dei kan vera nøyte planlagde eller skje tilfeldig. Planlagde omstillingar vil i større grad vera motivert av økonomiske forhold, til

dømes lønssparingar eller investere i ny teknologi for å effektivisere drift. Ved planlagde omstillingar er det leiinga sjølv som finn ut kva målet er, og kva midlar ein skal nytte seg av for å kome dit. Tilfeldige endringar er ofte ein respons av det som skjer i marknaden som verksemda operera i, som til dømes eit resultat av større internasjonale omveltingar (Hansen & Selstad, 2003; Saksvik, 2011).

Tidlegare var organisatoriske omstillingar noko som fann stad ein gong iblant. Kurt Lewin sin teori som består av *opptining av gamle rutinar, endring av rutinar og fryse nye rutinar* var tilstrekkeleg for å skildre korleis ein imøtekom den tida sine behov. Denne tre-trinnsforståinga er aktuell i dag óg, men samstundes med å kunne imøtekomme større endringar og auka kompleksitet er det óg snakk om å omstille seg kontinuerleg. Somme verksemder, kan ved å utøve små og kontinuerlege endringssteg, klare å fylgje den utviklinga som skjer fortløpande. Likevel kan det skje at også desse verksemdene gjer større omstruktureringar dersom krava i bransjen endrar seg uventa eller radikalt (Marnburg, 2005). Også Jacobsen (2018) meiner at organisasjonar bør sjåast på som levande organismar i stadig rørsle, og at velfungerande tiltak i dag truleg ikkje er optimale i tida framover. I likskap med Marnburg (2005) nyttar han omgrepet kontinuerleg forbetring om eit slikt perspektiv på endring.

Knytt til ulike former for omstilling, ligg det forskjellige risikofaktorar. Modellen nedanfor viser eit døme på ulike risikofaktorar, presentert av Marnburg (2005):

	Planlagt endring	Ikkje-planlagt endring
Radikal omstilling	Feil endringar. Lite nytt. Stadige endringskrav slit internt. Uventa sideverknadar. Vanskeleg å halde på fordelar.	Manglande visjonar / entusiasme. Svak koordinering av tiltak. Kostbare feildisposisjonar. Langsam prosess.
Kontinuerleg omstilling	Feil endringar. Manglande entusiasme. Treig prosess. Uventa sideverknadar. Vanskeleg å halde på fordelar.	Ingenting skjer. Manglande entusiasme. Svak koordinering. Endringane er ikkje tilstrekkeleg omfattande.

2.2.1 Handtering av omstilling- og endringsprosessar

Måten ein ser på behovet for endring, formar framgangsmåten og tiltaka som blir gjort (Saksvik et al., 2007). Korleis verksemder handtera omstillingar får stadig meir merksemd. På fleire vis kan det å implementere endringar bli ressurskrevjande, då det både kan vera kostnadsfylt og fordi det rører ved kjenslene til folk (Grønvold, 2018; Sarkar & Osiyevskyy, 2018). Mangelen på suksess kan vere ein konsekvensar av lite merksemd knytt til sjølve prosessen, planlegging og gjennomføring (Saksvik et al., 2007). Dersom ein fyrst og fremst fokusera på sak, er det sjølve løysinga og resultatet som gjeld. Ved å fokusere på prosess derimot, legg ein meir tyngde på korleis ein implementera og handtera sjølve vegen til mål. Prosessen viser til korleis ein har planlagt, lansert og presentert arbeidet med omstillinga. Mangelen på suksess i omstillingsprosessar kan kome av ei undervurdering av viktigheita med å vie fokus til

sjølve prosessen frå start til slutt (Saksvik et al., 2007).

Kollektive handlingsteoriar representera rutinane til bedrifta, og kjem blant anna til uttrykk i alle innarbeida responsar. Dei formelle og uformelle normene på arbeidsplassen, fører til at folk har forventningar til kvarandre sin praksis. Dersom jobben blir utført innafor dei forståtte rammene, vil det ikkje utløyse særleg diskusjonar eller overraskingar. Dersom handlingane ikkje lenger er tilfredstillande nok, blir biletet forstyrra og det skjer ei organisatorisk læring. Enkel- og dobbelløkkka læring representera to former for organisatorisk læring. I enkelløkkka fokusera ein på å finne betre løysingar innfor det handlingsrommet ein allereie operera innafor. Føremålet er at tiltaka skal framskynde prosessen med forbetringar. Til dømes kan det vere å kutte eller auke produksjonen tilpassa ein definert marknad. I korte trekk handlar det om å gjere det same, eller meir av det same (Klev & Levin, 2009).

På den andre sida, står dobbelløkkka læring og utfordra måten ein arbeida på ved å stille spørsmål til prosessen. I tillegg til å inkludere om ting blir gjort rett, ser ein óg på om det er dei rette tiltaka som blir gjort. I motsetnad til å gjere det same som ein har gjort før, utfordrar ein her det som blir sett på som grunnleggjande i bedrifta og som i stor grad styrer dagleg praksis. Å rette fokus mot sjølve grunnmuren og setje spørsmålsteikn ved den, er utfordrande og kan føre til radikale eller innovative endringar i organisasjonen (Klev & Levin, 2009).

Enkel- og dobbelløkkka læring kan sjåast i samanheng med Heifetz med fleire (2009) si inndeling av ulike utfordringar som leiarar kan møte på. Dei skil mellom tekniske problem og adaptive utfordringar for å forklare kva utfordringar leiarar kan møte på. Tekniske problem kan definerast og løysast ut frå den kunnskapen ein allereie sit inne med, medan adaptive utfordringar stiller krav til at ein må utforske og lære meir for å kunne handtere problema. Ord som kommunikasjon, samarbeidsformer og motivasjon gjer seg endå meir gjeldande under adaptive utfordringar. Dette kjem eg nærare inn på i neste del som omhandlar relasjonar og relasjonell leiing. I den adaptive fasen handtera ein dei underliggjande årsakene til krisa og støttar opp under kapasiteten til å overleve i ein ny realitet. I staden for å klamre seg fast til fortida, ser ein høve til å nullstille verksemda. Likevel handlar det ikkje om å setje i gang så omfattande tiltak at verksemda ikkje kan kjennast att. Prosessen med adaptive løysingar handlar like mykje om samtale og dialog, som det handlar om renovasjon (Heifetz et al., 2009).

2.2.2 Eit relasjonelt perspektiv på leiing av omstillingsprosessar

På bakgrunn av at samfunn, økonomi og organisasjonar stadig er i utvikling, er det som blir sett på som eigna leiing for éin tidsperiode, ikkje nødvendigvis gjeldande i møte med nye periodar. Leiing kan dermed ikkje definerast som eit statisk fenomen, men må redefinerast etter kva som gjeld i den gitte perioden (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ei sentral oppgåve knytt til leiarrolla handlar om å erverve og formidle informasjon, både internt og eksternt. På denne måten kan ein sjå på leiaren som ein symbolfigur, der måten han eller ho representera bedrifta på er eit avtrykk av kva verksemda står inne for (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Måten leiaren opptrer på, eller kva evne han eller ho har til å byggje relasjonar med arbeidsgruppa på, er døme på faktorar som kan påverke utfallet av ein omstillingsprosess (Gill, 2002; Gilley et al., 2009). I dagleglivet har den uformelle

samtalen, som ikkje er basert på avtalt tid og stad, ei viktig rolle for å skape tillit. Ekman (2004) meiner med det at tillit mellom menneskje veks fram gjennom små samtalar, der ein utviklar sosiale band og formar relasjonar. At leiaren er synleg blir framstilt som viktig, og at han eller ho deltek på arenaer der budskapen blir testa og tolka. Ekman (2004) hevdar vidare at på grunn av auka spesialisering, så kan tilsette på somme område vera meir fagkyndige enn leiaren sjølv. Då er det viktig at leiaren interessera seg for menneskje, deira arbeid og individuelle behov.

Innafor det humanistiske-eksistensialistiske rådgjevingsperspektivet er arbeidet til Carl Rogers sentralt, og viser til menneskje si drivkraft og søken etter vekst og utvikling. Trua på den enkelte sine evner står som grunnleggjande i dette perspektivet. Ved å akseptere kjensler, meningar og opplevingar hjå andre, styrkar det forholda for vekst og dermed moglegheiter for å auke verdiskapinga (Ivey et al., 2012). For at personar skal kunne aktualisere seg sjølv, må ein vere i eit miljø der ein kjenner seg forstått, akseptert og verdsett for den ein er. I tillegg må empati, ubetinga positivt respekt og kongruens vera tilstade i relasjonen og dialogen. Empati viser til evna ein har til å forstå den andre si verd og røynd slik at den andre kjenner seg sett og forstått. Det handlar ikkje om at ein skal verte lik, men å inkludere kvarandre sine skilnadar. Ubetinga positiv akting skjer når ein set pris på tankar, kjensler og meningar samt akseptera det som dukkar opp. I tillegg står det å akseptera og respektera vedkommande for den ein er, som sentralt når det kjem til ubetinga positiv akting. Kongruens, som det tredje og siste punktet, viser til genuinitet og integritet. Ved å vera fri og fullstendig seg sjølv, presentera ein eit ekte og ærleg bilete av seg sjølv (Ivey et al., 2012).

Spurkeland har henta inspirasjon frå Rogers, og brakt det over til leiing. Han meiner at fokus på relasjonsbygging mellom leiar og tilsett fremjar produktive arbeidsmiljø. Relasjonsleiing er krevjande, då det basera seg på eigenskapar som ikkje kan kjøpast, men som kjem av eit resultat der ein genuint bryr seg om andre menneskje (Spurkeland, 2009). Hovudtrends innfor leiing verkar å bli forstått som ein sosial interaksjonsprosess (Fikse, 2015). Menneskje har ei fundamental drivkraft mot og søken etter sjølvaktualisering og utvikling. Omgrepet sjølvaktualisering har fått kritikk for å vera utprega individualistisk, og via lite fokus på at dette er ein prosess som ofte skjer i samhandling med andre. I seinare tid har sjølvaktualisering fått utvida forståing, og omgrepet samaktualisering har blitt introdusert. Samaktualisering er ein prosess som involvera vekst og utvikling som er stimulert av den unike og pågåande relasjonelle interaksjonen mellom to eller fleire personar. I samband med samaktualisering vil det også skje ei personleg utvikling, i tillegg til det som utviklar seg i relasjon med andre. Samaktualisering kan oppstå mellom tilsette og leiarskapet som er ein del av ein positiv, respektfull, akseptierende og empatisk interaksjon (Ivey et al., 2012).

Relasjonar kan skildrast gjennom ei heilskapeleg, dynamisk og interaktiv utviklingsteori der individ kan bevege seg mellom tre ulike dimensjonar: å vere avhengig, uavhengig eller som ein gjensidig avhengig relasjon. Ein erfara fyrst den avhengige kvaliteten før den uavhengige, som vidare legg til rette for at ein kan utvikle gjensidig relasjonskvalitet. Menneskja vil i denne utviklinga bevege seg frå sjølvsentrering til å anerkjenne mellommenneskelege samspel med kvarandre. Det er i ein gjensidig relasjon at moglegheitene å gå frå sjølvaktualisering til samaktualisering ligg (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). Alle relasjonsdimensjonane kan vera både positive og negative. Det er positivt så lenge det å vere avhengig blir sett på som eit gjensidig behov. Det negative blir introdusert dersom ein av partane vil ta på seg eit mindre behov

for å vere avhengig av, eller som følgje av at ein anna type relasjon ville vera meir fruktbar i utviklingsperspektiv (Kvalsund & Meyer, 2005). Det å vere gjensidig rettar seg mot ein inkluderande samarbeidsrelasjon. I tillegg til å sjølv påverke, har ein evne til å leve seg inn i andre sitt bidrag. Slik kan det å vere gjensidig forståast som ein fleksibilitet mellom innleving og innflyting. Gjensidige avhengige relasjonar står fram som effektive og samarbeidande kulturar (Fikse, 2015).

Inkludering og medverknad kan sjåast i samanheng med gjensidige relasjonar. Med ynskje om bidrag og skape noko saman, er truleg medverknad på eit eller anna nivå noko dei fleste leiarar forhold seg til. Involvering handlar om noko meir enn berre det å gi ut informasjon. Dei som legg større vekt på involvering, meiner at tilsette kan med sine kunnskapar, erfaringar og idear bidra til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). Involvering av medarbeidarar er i følgje Amundsen og Kongsvik (2008) sentralt for å kunne handtere motstand mot endring.

2.3 Reaksjonar på omstilling

For tilsette kan endringar på arbeidsplassen både bli opplevd som ei gode, men óg som ei belastning (Salvanes, 2011). I ei eller anna grad vil dei fleste omstillingar utløyse reaksjonar blant dei involverte partane (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tradisjonell organisasjonspsykologi har ein via størst plass til korleis negative emosjonar har ei påverknad i organisasjon og arbeidsforhold. Forsking viser at positive emosjonar verkar inn på den enkelte sitt aktivitetsnivå og uthald i arbeidsoppgåver, samt at det gjev større tru på at ein sjølv kan ta kontroll over oppgåver. I møte med motgang gjev positive emosjonar større toleranse (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ofte blir endring og omstilling forstått som negativt lada omgrep og har ein tendens til å fokusere på emosjonar knytt til tap, trussel, redsel og utryggleik. Motstand mot endring blir sett på som ei hindring, men kan argumenterast for å vere både naudsynt og ein naturleg reaksjon på alt av endringar. Samstundes kan endring stimulere til innovasjon, vekst og kreativitet. Somme individ ser på endring som ein moglegheit for å tileigna seg ny lærdom, og det kan gi ny motivasjon til arbeidet (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Vekst og utvikling er ein del av Maslow sin motivasjonsteori, og endring kan forståast som å gi moglegheit for nettopp det (Amundsen & Kongsvik, 2008; Ivey et al., 2012).

Reaksjonane kan på den andre sida kome til uttrykk som forvirring, kritikk, forneking eller ved teiing (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For somme kan endringane bli opplevd som eit forventningsbrot eller verditap med arbeidsplassen, og ein kan som tilsett kjenne på tap av tryggleik knytt til framtida. Innføring av nye oppgåver og system kan føre til redsel eller frykt for at ein ikkje lenger er kvalifisert til arbeidet (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Marnburg, 2005).

Det å kommunisere ut tilstrekkeleg informasjon til tilsette i forbinding med omstilling viser seg å ha ei rekkje positive effektar, men kan i somme tilfelle óg ha negative sider. Ved å forklare bakgrunnen for omstilling, kan det vera med på auke forståinga blant tilsette, som vidare kan bidra til å rettferdiggjere og auke aksepten knytt til konsekvensar ved omstillingar (Gilley et al., 2009). I forskning blir det argumentert for at forståing for omstilling, er meiningsskapande og kan vera med på å redusere forvirring, ryktespreiing og endringsmotstand. Slike reaksjonar kan gjere det vanskeleg å få til ei

vellykka omstillingsprosess (Gill, 2002). Dersom tilsette opplever omstillinga som noko naudsynt og fordelaktig, vil dei vera meir mottakelege for prosessen og i større grad motivert til å gjere den vellykka. I tillegg ser ein at tilsette som opplever at leiarane sjølv har trua på omstillingstiltaka, har effekt på kva dei tilsette tenkjer om endringane. Dette blir blant anna underbygd av Torppa og Smith (2011).

2.4 Organisasjonskultur

Mykje av motstanden som kan oppstå i omstillingar ligg forankra i organisasjonskulturen (Goncalves, 2007). Kultur står sentralt for å kunne forstå åtferd og prosessar (Alvesson, 2011). «Slik gjere me det her hjå oss» kan gje eit enkelt bilete av korleis organisasjonskulturen er i ei bedrift, men vil ikkje vera ein tilstrekkeleg definisjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). Over tid dannar tilsette eit felles sett av oppfatningar, verdiar og normer, som vidare utartar seg til kollektive handle- og veremåtar. Til saman utgjer dette mønsteret det som blir kalla for organisasjonskultur (Alvesson, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Schein, 1983). I seinare tider har det blitt meir vanleg å sjå på organisasjonskulturen i samanheng med endringsprosessar. Fokus på utvikling av kulturen kan fungere som eit middel for å motivere medarbeidarar til å handle slik ein ynskjer dei skal gjere (Aasen & Amundsen, 2015).

Personar med lang ansiennitet har høve til å påverke organisasjonskulturen i stor grad, og kan sjåast på som kulturelle kapteinar (Alvesson, 2011). I og med at organisasjonskulturen kjem til uttrykk i måten folk arbeida på, vil opplæringar av nyttilsette vere basert på kva som er rett måte å oppfatte, tenkje og føle omkring dei utfordringane ein møter på (Alvesson, 2011; Schein, 1983). Innafor kultur kan ein skilje mellom at den er sterk eller svak. Ein sterk kultur kan bety at grunnleggjande tankar og verdiar er djupt forankra i medarbeidarane, at den blir delt av mange i organisasjonen og at kulturen har blitt utvikla over lengre tid og dermed kan vise til å vera sterk i historisk betyding. Ein sterk kultur er kjenneteikna av klare og tydelege normer og verdiar, at det blir lagt vekt på menneskelege ressursar, karismatiske leiarar, og at det føreligg klare forventingar om styring. I ei større verksemd vil det vera meir utfordrande å danne ein sterk kultur, men samstundes vil det vera ein større effekt til fleire som deler dei same oppfatningane og opplevingane (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Somme studie antek at til sterkare kulturen er, jo større tillit er det mellom leiing og tilsette, og dermed mindre behov for å kontrollere kvarandre (Jacobsen, 2017). For å etablere tillit må det liggje ein sterk fellesskapskultur i grunn, og eigenskapar som lojalitet, ærlegdom og pålitelegskap står sterkt. Tillit tek tid å etablere, men kan brytast ned relativt kjapt (Jacobsen, 2017).

Den optimale kulturen er hevda å vere eit resultat av den komplekse interaksjonen mellom tankane og teoriane som leiaren tek med seg inn i gruppa, og det sjølv gruppa har lært frå egne erfaringar. Kulturen og leiarskapet kan dermed forståast som ein dynamisk prosess, som påverkar kvarandre og legg føringar (Alvesson, 2011; Schein, 1983). Omgrepa organisasjonskultur og leiarskap har store variasjonar i forståingar, perspektiv og definisjonar, og dermed kan det å kombinere desse vere utfordrande. Fleire teoretikarar viser til at leiarskap og kultur kan definerast som det same, då det handlar om sosial innflytelse og påverkar tankar, kjensler og handlingar. Leiarskap handlar likevel om personar i relasjon, medan kultur er eit sosialt system som består av delte meiningar (Alvesson, 2011). Innafor sjølv organisasjonen er det ikkje uvanleg at det dannar seg forskjellige sosiale grupper med eigen kultur, såkalla subkulturar. Desse kan både ha ulik orientering, overlappe kvarandre eller stå i konflikt og motarbeide

kvarandre. Då blir det snakk om gruppe mot gruppe, ofte omtala som *me* og *dei andre* (Jacobsen, 2017; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kultur som svekkjer effekten av formelle styringsmekaniskar kan gjere det vanskeleg å leie i ei verksemd. Forsking viser at sjølv om ein innførte nye verktøy og teknikkar for å betre kvaliteten og auke effektiviteten, så har kulturen blitt ståande slik som før. Det same ser ein i fusjonsprosessar, der ein mislykkast fordi ein ikkje lukkast med å sameina to eller fleire kulturar (Jacobsen, 2017).

Dei underliggjande verdiane og meiningane som kulturen består av, er ikkje alltid direkte synlege, men fungera likevel som ein sterk dimensjon for arbeidsmiljøet og kulturen på jobb. Til dømes kan det kome til uttrykk gjennom korleis arbeidsgruppa ser på og forhold seg til leiarskapet, arbeidet og ulike situasjonar som oppstår (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ei utfordring for fleire organisasjonar er at dei ikkje har ein særleg visjon å arbeide etter, eller at den ikkje er god nok, dette til tross for at det har blitt eit auka fokus på å utarbeide eigne visjonar. Likevel står det å etablere ein *god nok* visjon fram som særst vanskeleg, då mange vel diffuse visjonar som er sjølvsgatte eller upersonlege. Under omstilling vil visjonen operere som ei drivkraft og bli fortløpande testa (Marnburg, 2005).

3. Metode

I fylgjande kapittel blir det vist til kva forskingstilnærming eg har nytta, og kva metodiske val eg har teke undervegs. Med metodekapittelet ynskjer eg å gi deg som lesar ei betre forståing for studie sin kontekst og korleis det har blitt arbeida for å samle inn data. Forskingsprosessen frå idé, gjennomføring og til ferdig produkt, består av ei rekkje steg (Ryen, 2002). Fyrst i denne delen presentera eg grunngevinga for kvalitativt forskingsintervju, før det vidare blir gjort greie for gjennomføring av intervju, transkribering og analyse. Til slutt ser eg nærare på studien sin kvalitet og etiske vurderingar, før det avslutningsvis blir reflektert omkring forskarrolla.

3.1 Grunngeving for val av metode

I samfunnsvitskapeleg forsking skil ein mellom kvantitative og kvalitative metodar, der tematikk og problemstillingar bør liggje til grunn for val kva metode som er mest hensiktsmessig (Silverman, 2014). Ynskje mitt i denne studien har vore å få tak i leiarar sine personlege erfaringar og synspunkt, og å gå djupna i tematikken. Informasjonen eg var ute etter kan ikkje målast eller talfestast. Ei slik tilnærming til innhenting av informasjon er ei av kjenneteikna ved kvalitativ metode (Thagaard, 2018; Tjora, 2017). På bakgrunn av problemstillinga og føremålet med forskinga, så ser eg på kvalitativ metode som mest hensiktsmessig for å kunne undersøke tematikken nærare. Kvalitativ metode er godt eigna for å få tak i enkeltpersonar sine erfaringar, synspunkt og sjølvforståingar. Samstundes får ein ei forståing av sosiale fenomen (Silverman, 2014; Tjora, 2017).

Studien er på fleire vis inspirert av fenomenologi, men vil likevel ikkje oppfylle krava til den tilnærminga som forskingsmetode. Sjølve grunntanken i fenomenologi handlar om å undersøkje menneskje sine opplevingar og meiningar med utgangspunkt i deira subjektive oppleving (Kvale & Brinkmann, 2015). Inspirasjon frå det fenomenologiske gjere seg gjeldande i denne studien ved å leggje vekt på at det er den subjektive forståinga av informantane si oppleving som skal liggje til grunn. Samstundes som at eg har med meg eigne forståingar som eg har tileigna meg både gjennom erfaring og påverknad av teori. I fenomenologien vil ein i samtalen rette fokus mot det som blir teke for gitt i ein kultur, og med det stiller ein krav til forskaren om å vere mest mogleg open og fordomsfri (Thagaard, 2018). Det å reflektere over eiga forskarrolle ser eg på som naudsynt i denne samanhengen, og er noko eg kjem tilbake til i slutten av denne kapittelet.

3.2 Kvalitativ metode med fokus på intervju

Forskning handlar om å oppdage ny informasjon, eller byggje vidare på eksisterande vitskapeleg kunnskap. Kva metode ein som forskar nyttar seg av, gir føringar for korleis ein går fram for å gjere ei grundig og systematisk gransking (Silverman, 2014). Kvalitative metodar omhandlar alt i frå deltakande observasjonar, til intervju og vidare til diskursanalyse (Kvale & Brinkmann, 2015). Ein kvalitativ forskingsmetode byggjer på at den sosiale verda blir konstruert gjennom individa sine handlingar, og at sosiale fenomen variera etter kva kontekst dei opptrer i (Ringdal, 2018). Tematikken i denne oppgåva har blitt undersøkt ved bruk av kvalitativt forskingsintervju, der føremålet er å skaffe seg ei rik, grundig og subjektiv skildring av ei hending som tek utgangspunkt i informantens sitt liv (Drageset & Ellingsen, 2010; Ryen, 2002). Eit intervju kan forståast som ein samtale

med ein viss struktur og føremål, og samanlikna med ein spontan meningsutveksling i kvardagen, vil eit forskingsintervju gå djupare i tematikken (Kvale & Brinkmann, 2015). Studien basera seg på den intervjuforma som førekjem oftast innanfor kvalitativ forskning, nemleg semistrukturert djupneintervju (Thagaard, 2018). Det semistrukturale intervjuet er kjenneteikna av å vere delvis strukturert, og invitera til at informanten får skildre si livsverd og sine sjølvopplevde erfaringar. Ein av styrkane ved semistrukturert intervju er at ein som forskar kan fylgje historia til informanten slik det er naturleg for han eller ho å fortelje den, og det kan dermed dukke opp tema som i ein i utgangspunktet ikkje har vore merksam på tidlegare (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018; Tjora, 2017).

Nærleiken i kvalitativ forskning har sine fordelar, men óg spesielle utfordringar. I praksis betyr dette at ein må vere innstilt på å måtte justere eige prosjekt, handlingar og kanskje idear idet ein møter feltet for fyrste gong (Tjora, 2017). For meg var det dermed viktig å gjennomføre datainnsamlinga relativt tidleg i prosjektet slik at eg hadde moglegheit til å justere teori opp mot det som blei erfart som interessant i analysen.

3.3 Utval og rekruttering av informantar

På bakgrunn av studien sitt omfang, storleik på bedrifta og eit ynskje om å ha djupneintervju enda eg opp med å ha fire informantar. I media hadde eg lese fleire omtalar om ei spesifikk bedrift som på grunn av interne og eksterne avgjerder har vore under fleire omstillingar. Tross påkjenninga viser verksemda i ettertid til eit lågt sjukefråvær og gode resultat. Dette gjorde meg nyfiken, og på bakgrunn av det eg hadde lese i media antok eg at bedrifta har teke nokre gode grep som både eg og andre kan lære av. Med ynskje om å nytte tilsette ved denne spesifikke bedrifta som informantar, kan ein karakterisere det som eit strategisk utval, som også er vanleg innafor kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Det vil seie at informantane ikkje er tilfeldig plukka ut, men valde på bakgrunn av at dei sit inne med bestemte erfaringar og kunnskapar som ein ser på som relevant for problemstillinga (Thagaard, 2018; Tjora, 2017). I denne studien var kriteria for utvalet at

- dei var tilsett i same bedrift
- dei hadde leiaransvar
- dei hadde vore ein del av ein omstillingsprosess

Vilkåret om leiaransvar, handlar både om kapasiteten og avgrensinga i studien, samt at eg på bakgrunn av sjukefråværet og resultat hadde ein tanke om at personar med leiaransvar sit inne med erfaringar og kompetansar om kva som har blitt erfart som gode grep under omstillingar.

Informantane blei rekruttert ved at eg tok kontakt med verksemda via mail. Seinare tok eg imot ei melding der verksemda formidla at dei ynskja å vere med, samt kven som ville delta i intervju. Med tanke på å oppretthalde anonymitet for den enkelte informant i sjølve arbeidsgruppa, så gjere denne framgangsmåten det utfordrande. Det er viktig for meg å understreke at eg gav høve for at dei som ynskja å delta, kunne kontakte meg personleg. Verksemda tok sjølv valet om å vere open seg i mellom om kven som deltok, og eg ser på det som ein fordel at dei fekk velje det sjølv. I kva grad informantane hadde behov for å vere anonyme i forhold til kvarandre, må sjåast i samanheng med tematikken i oppgåva. Eg ynskja å setje lys på kva dei har gjort for å få til det som kunne forståast som ein vellykka prosess, og det skil seg frå om temaet til dømes hadde vore sentrert rundt sensitive sider og opplysingar.

Det at bedrifta sjølv har funne informantar, gjere at eg både i sjølve intervjuet, men óg i analysen, har vore bevisst og observant over at dei er tilsett i same bedrift som dei skal presentere. Dette kan gjere seg gjeldande i kva dei vel å dele og eventuelt ikkje ynskjer å sei noko om. Tjora (2017) skriv at ved intervju av personar som innehar ulike stillingar der ein skal representere noko, til dømes ei verksemd, kan kome med det me oppfattar som ferdigformulerte svar. For min del valde eg å poengtere i starten av intervjuet at eg var ute etter deira erfaringar og opplevingar, og at eg ikkje hadde som føremål om å dømme rett eller gale. I tillegg var eg oppteken av å stille fleire utdjupingsspørsmål slik at essensen og sidene rundt kom fram, noko som kan ha vore med på å nansere eventuelle ferdigformulerte svar.

3.4 Utforming av intervjuguide

Føremålet med djupneintervju er å skape ein relativt fri samtale omkring den aktuelle tematikken (Holstein & Gubrium, 2003; Tjora, 2017), noko eg la fokus på då eg ynskja mest mogleg dialog. På den andre sida var eg oppteken av at intervjuet skulle vere formelt til ein viss grad. Ein intervjuguide med klare spørsmål om kvart tema, og som deretter utviklar seg til meir uformelle oppfølgingsspørsmål, skapar både god flyt og ei kjensle av at intervjuet er formelt (Holstein & Gubrium, 2003; Tjora, 2017).

Ein intervjuguide kan forståast som ein støttespelar og medhjelpar i intervjuet, og som gjere at samtaletema held tråden med det ein faktisk ynskjer å undersøkje. På denne måten sikrar ein at viktige moment blir tekne med. Korleis ein vel å utforme intervjuguiden vil vere påverka av kva forskingsspørsmålet er, og korleis ein ynskjer at intervjuet skal utarte seg (Ryen, 2002). I eit semistrukturert intervju tek ein utgangspunkt i nokre planlagde hovudspørsmål, samstundes som ein er open for at nye vinklingar kan dukke opp undervegs. I tillegg er intervjuguiden til djupneintervju ofte lengre enn om det er snakk om eit meir fokusert intervju (Ringdal, 2018; Silverman, 2014; Tjora, 2017). I og med at eg skulle intervju fleire om den same tematikken, var det somme spørsmål som eg ynskja skulle gå igjen hos alle. På grunn av at djupneintervju byr på større variasjon i innhald enn eit strukturert intervju, kan det å ha somme felles sentrale spørsmål gi høve til å samanlikne ulike opplevingar (Ringdal, 2018; Silverman, 2014; Tjora, 2017).

I og med at intervjuguiden var kategorisert i ulike tema, var det enkelt for meg å fylgje med undervegs i samtalen kvar me var og kva me ikkje hadde vore inno. Intervjuaren har moglegheit til å vere fleksibel i rekkjefølga på spørsmåla, og kan stille utdjupande oppfølgingsspørsmål eller vende tilbake til eit tema seinare i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Somme gonger sa eg til dømes: *då går me vidare til tema omstilling*. På den måten så blei det satt rammer, men informanten kunne likevel snakke fritt om temaet. Spørsmåla blei utforma opne for å leggje til rette for utforsking framfor å stadfeste. Drageset og Ellingsen (2010) skriv at det er viktig å leggje til rette for at spørsmåla opnar opp for å belyse ulike perspektiv og vinklar, og at ein skal både ta omsyn til problemstillinga samt skape ein god intervjuinteraksjon. Spørsmåla mine låg dermed mest i bakgrunn, framfor å vere ein fasit på korleis samtalen skulle tre fram. Forskaren er med eit semistrukturert intervju i stor grad lyttande, men tek likevel initiativ i samtalen utan å overstyre eller leie svara i ei bestemt retning (Ryen, 2002; Silverman, 2014). Korleis intervjuguiden min blei sjåande ut, med ulike tematikkar, hovudspørsmål og eventuelle tilleggsspørsmål er lagt ved som vedlegg A.

3.5 Gjennomføring av intervju og etterarbeid

Idet godkjenninga frå Norsk senter for forskingsdata (NSD) kom, sendte eg ut informasjonsskrivet til dei aktuelle informantane (sjå vedlegg B). Underskrift på samtykkeskjema skjedde i samband med intervjuet. Sjølve intervju tok stad på bedrifta sine egne lokale etter ynskje frå informantane sjølv. Det å ha intervju på ein stad der informantane kjenner seg trygg, ser eg på som ein fordel for dynamikken i intervjuet. Betydinga av val av stad kan opplevast som ein liten detalj, men grad av tryggleik og komfort kan ha stor betydning i enkelte intervjusituasjonar (Tjora, 2017). Intervju blei gjennomført i ein periode frå midten av februar og ut månaden. To av intervju blei gjennomført med fleire dagar i mellom, medan to stykk blei gjennomført på same dag. I utgangspunktet ynskja eg å ha kvart intervju fordelt utover. Fleire intervju på same dag er ikkje anbefalt (Nilssen, 2012), men på grunn av reiseavstand, og at det skulle passe inn i deira arbeidskvardag blei det slik. Det viktigaste for meg var at intervju blei gjennomført. Den dagen med to intervju, forsøkte eg å nullstille meg så godt så mogleg mellom samtalanene, då eg ynskja å ikkje ha med meg for mange meiningar og inntrykk som kunne påverke neste intervju. Til dømes var det planlagt ein pause i mellom, samt at eg, som etter dei førre intervju, noterte ned tankar som eg sjølv sat inne med. Dette gjorde eg både for å reflektere over og kartleggje oppfatningar, i tillegg til å notere ned observasjonar rundt kroppsspråk. Ved å notere ned tankane mine meiner eg at det blei lettare å nullstille meg til neste intervju, då det ikkje var noko utsegn eller inntrykk eg måtte sitte å fokusere på og hugse. Ein fordel derimot med å ha intervju tett, er at det dukkar opp idar eller fenomen som ein får høve til å undersøkje nærare i enste intervju og at dette sit frisk i minnet.

For å sikre at detaljrikdommen blei fanga opp, og for å sleppe å bli forstyrra av å måtte notere undervegs, nytta eg meg av ein lydopptakar. Ved å bruke eit slikt hjelpemiddel, er det med på å gi tryggleik på at all informasjon blir teke med, samt at ein som forskar kan konsentrere seg om å vere tilstade i sjølve samtalen (Tjora, 2017). Det å ta opp ein samtale krev samtykke frå dei partane som skal delta (Ringdal, 2018; Tjora, 2017). Fyrst og fremst stod dette forklart i informasjonsskrivet, men i tillegg innleia eg kvart intervju med og sei at samtalen blei teke opp ved bruk av lydopptakar og at innhaldet skulle bli anonymisert. Somme informantar kan bli forstyrra av lydopptakaren, dermed er det ein fordel om den er så diskre som mogleg (Tjora, 2017). I mitt tilfelle var eg oppteken av at eg var godt kjend med lydopptakaren slik at eg viste korleis den fungerte, at batteri var fullt og at det var god lagringsplass. I samband med testing av lydopptakar i forkant, valde eg å gå gjennom intervjuet mitt saman med ein person. Mest hensiktsmessig hadde det vore om denne personen hadde hatt direkte erfaring knytt til tematikken, men ynskje mitt var fyrst og fremst å høyre ordlyden samt få respons om korleis spørsmåla blei opplevd. Eit såkalla pilotintervju gir høve for å vidareutvikle eigen intervjukompetanse samt undersøke om spørsmåla blir oppfatta med ynskja hensikt (Kvale & Brinkmann, 2015).

Mitt ynskje var som sagt å skape dialog med informantane, slik at samtalanene skulle bli mest mogleg naturleg. I intervjuet prøvde eg å vere bevisst mi rolle som forskar, så til dømes ved speglingar inviterte eg til å ville høyre meir. Dei gongene det fell seg naturleg spurde eg etter kjenslemessige reaksjonar, då eg ynskja å få fram den subjektive og heilskaplege opplevinga kvar enkelt sat inne med. Det eg opplevde som effektivt var parafrasering og gi rom for stillheit. Parafrasering viser til å repetere tilbake essensen av det som har blitt uttrykt og nytte seg av same ord som informantan brukar. På den

måten kan det få informanten til å seie noko meir om det som allereie har blitt sagt, eller at ein får moglegheita til å rette opp i eventuelle feiltolkingar og oppfatningar (Ivey et al., 2012; Kvalsund, 2006). Ved å gi rom for stillheit, gav eg informantane tid til å tenkje over om dei ville seie noko meir, eller at det dukka opp ulike assosieringar.

Etter kvart gjennomførte intervju blei lydfilene transkribert. Eg valde å gjere denne jobben sjølv, samt forsøke å gjere det så kort tid etter intervjuet som mogleg. På den måten sit inntrykka framleis friskt i minnet, samt at ein har moglegheit til å byrje med analyseprosessen undervegs. Eit viktig poeng er at ein notera ned dei tankane og ideane som dukkar opp hos forskaren medan ein transkribera (Nilssen, 2012). Det at eg transkriberte sjølv er óg ein del av det å oppretthalde anonymitet, då det kom fram i avtalen at det var eg som skulle behandle alle opplysingar. Eg valde meir eller mindre å ha ei nøyaktig transkribering. Pause og latter blei registrert dei gongene det var tilfelle. Ei nøyaktig transkribering er tidkrevjande, men samstundes slepp ein at setningar ikkje blir teke ut av kontekst og dermed kan miste noko verdi. Likevel så vil ein miste tonefall og mimikk når ein gjere tale om til tekst (Nilssen, 2012).

3.6 Analyse

I kvalitativ metode er analyse ei sentral rolle som krev mykje tankearbeid og systematikk (Tjora, 2017). Det å skilje analyse frå tolking kan ein i utgangspunktet ikkje gjere, då materialet blir delt inn på bakgrunn av korleis forskaren har reflektert omkring den innsamla dataa. Analyse er meir ei skildring av eit fenomen som handlar om å gå frå det informantane seier, til å utforske og forklare kva som skjer ved å finne mening, struktur eller mønstre (Thagaard, 2018). Koding og kategorisering av datamaterialet er blant dei fyrste oppgåvene i sjølve analysearbeidet. Føremålet med koding er å få tak i essensen i det empiriske materialet, og gjere det til ein handterleg storleik (Nilssen, 2012; Tjora, 2017). Koding er ein dynamisk og flytande prosess, så det å dele analyseprosessen inn i ulike trinn er naudsynt for å kunne forstå logikken bak analysen (Corbin & Strauss, 1998).

Min analysemetode kan sjåast i samanheng med Braun og Clarke (2006) si tilnærming til tematisk analyse. Føremålet er å identifisere, analysere og rapportere mønstre i kvalitative datasett (Braun & Clarke, 2006). Fleksibilitet står som eit sterkt kjenneteikn ved metoden, noko eg ser på som ein fordel i mitt fyrste forskingsarbeid av større omfang. Sjølve dataanalysen kan forståast ved å ha ei induktiv tilnærming, der eg har lagt vekt på det empirinære (Tjora, 2017). Sjølv om analysemetodane blir framstilt som stegvis, vil arbeidet vere meir flytande og gå over i kvarandre (Tjora, 2017), noko eg óg erfarte i mitt arbeid. Bakgrunnen for val av analysetilnærming kom av det overordna forskningstemaet mitt, leiing av omstillingsprosessar, som resulterte i ein delvis strukturert intervjuguide der eg ynskja å få tak i personlege erfaringar og mindre forteljingar. I forkant hadde eg starta med å samle inn teori knytt til omstilling generelt. Hovudtyngda i teorien kom likevel etter analyse, då eg ynskja at det skulle vere nærleik til empiri. Det å inkludere eit forskings spørsmål, med hovudvekt på organisasjonskultur, var noko som kom fram etter kvart i analysen. I ein viss grad vil det likevel vere snakk om deduksjon, då både leiing og omstilling er godt etablert i litteraturen. Eg vil vidare forklare korleis eg har gått fram i min prosess med analyse.

3.6.1 Tilnærming

Tematisk analyse er sterkt forankra innanfor psykologi, og spesielt i dei områda som involvera rådgiving og psykoterapi (Clarke & Braun, 2018). Tematisk analyse er tilgjengeleg, fleksibel og har fått auka popularitet innanfor kvalitativ metode. Gjennom ein systematisk måte kan ein identifisere, organisere og få innsikt over materialet. Det handlar ikkje om det enkelte datasettet, men om korleis ein kan finne ut kva som stikk seg fram knytt til ein felles tematikk. Metoden er fleksibel på den måten at ein som forskar kan fokusera på materialet på forskjellige vis. Til dømes ved å fokusere på å analysere på tvers av heile datasettet, eller sjå nærare på eit spesifikt fenomen (Braun & Clarke, 2006). Mitt fokus blei konsentrert til eitt og eitt datasett, der eg la vekt på å forstå heilskapen.

Fasane i tematisk analyse skil seg ikkje nødvendigvis så veldig frå andre metodar. Prosessen startar gjerne med at forskaren legg merke til, og oppdagar mønstre i materialet som vekker interesse. Dei ulike fasane er 1) bli kjent med datasettet, 2) generera kodar, 3) søke etter tema, 4) gjennomgå tema, 4) definere og namngje kategoriar og 6) produsere skrifteleg rapport. Sjølv om fasane står fram som lineære, er analyse ein konstant fram- og tilbakeprosess (Braun & Clarke, 2006). Eg vil vidare presentere dei ulike fasane, og kva som har blitt gjelande for meg og min studie.

Fase 1: Bli kjent med datasettet

Ved å gjere datainnsamlinga sjølv, vil ein ha med seg visse forkunnskapar inn i analysen. Likevel er det viktig å gjere seg kjent med djupna og breidda i innhaldet, og gjerne ha lese transkripsjonen gjentekne gonger. Det fyrste steget i analysearbeidet handlar om å bli godt kjent med innhaldet av data. Det skal vere aktiv lesing, der ein ser etter tema og interessante setningar. I fylgje Braun og Clarke (2006) er det ideelt å lese gjennom heile datasettet minst ein gong før ein byrjar å kode. Det er strategisk å lese grundig gjennom intervju før ein startar å setje merkelappar på dataa (Thagaard, 2018). For meg, som hadde gjort ei grundig transkribering, ser eg på det som ein fordel at eg teke med pausar, latter og andre faktorar av betydning. På den måten opplevde eg at innhaldet i transkribering blei meir detaljert, og der konteksten blei meir nøyaktig framstilt. Ein anna fordel med at eg sjølv intervjuja og gjorde etterarbeidet, var at eg tidleg lærde materialet å kjenne og at analyseprosessen kom raskt i gang.

Fase 2: Generera dei fyrste kodane

Etter at ein har lese og gjort seg kjent med innhaldet i intervjuja, og gjort seg opp nokre tankar om kva materialet handla om, går ein i gang med fase to. Koding handlar om setje ord på kva transkriberinga handlar om. Desse kodane skil seg frå kategoriar, ved at dei er meir spesifikke. Kodane kan vere teoridrivne eller datanære (Braun & Clarke, 2006). Gjennom mitt analysearbeid la eg mest fokus på direkte koding av det som blei sagt, men somme gonger assosierte eg innhaldet med spesifikke teoriar, og då noterte eg det ned. Eg valde å fokusere på eitt intervju om gongen. Her viser eg til eit døme frå prosessen med koding:

Innhald	Kode
Men det er klart dei såg litt rart på meg når eg byrja med leiarutvikling og leiarsamlingar. <i>Herregud, kva er det ho driv med?</i> Men no seier alle at dei gler seg til det, og at dei syns det er kjekt.	<ol style="list-style-type: none"> 1. intern leiarutvikling 2. skepsis / motstand mot endring

Sjølv om det er ulike dataprogram som tilbyr bistand til koding (Braun & Clarke, 2006; Tjora, 2017), valde eg å gjere det manuelt. For min del ynskja eg å ha transkribering skrive ut på ark, slik at eg fritt kunne notere, fargeleggje, lage piler eller andre merker i materialet mitt. På bakgrunn av mitt induktive perspektiv, er det empirien som skal vere i hovudfokus. Det vil seie at all tekst skal lesast gjennom, og ein skal kode aktivt (Tjora, 2017). Eg valde å kode transkriberinga fortløpande nedover, nærast linje for linje. På den måten kan det vere enklare å fylje flyten til informanten, i staden for å vektleggje kva eg opplever som relevant og ikkje. Det å fullstendig setje sine egne tankar og fordømmar til side er i følge Tjora (2017) umogleg. Her kjem evna til å vere refleksiv inn, noko som eg kjem tilbake til på slutten av dette kapitlet. Eit tiltak for å vere mest mogleg nøytral i kodinga, er at eg så langt det gjekk nytta meg av same ord som informantane, og dermed unngikk eg å leggje til ny mening enn det som eksplisitt blei sagt.

Fase 3: Søke etter tema

Etter at alt av datamateriale har blitt koda og sortert, står ein igjen med ei lang liste som ein skal identifisere på tvers av dei ulike datasetta. På dette stadiet legg ein fokus på å skape ei breiare forståing av innhaldet ved å samle alle relevante kodar som kan sjåast i samanheng med kvarandre. Det vil vere ei vurdering om korleis ulike kodar kan kombinerast for å skape eit overordna tema. Somme kodar vil gå over i ulike tema, medan andre blir ståande aleine inntil vidare. Ein utviklar både hovudkategoriar og underkategoriar. Ein vil her byrje å få ei kjensle av kva som kan ende opp som individuelle tema, men det er uansett viktig å ikkje utelate noko (Braun & Clarke, 2006).

Samla sett sat eg igjen med mange kodar, og for å skape ei oversikt samla eg alle kodar tilhøyrande kvart enkelt intervju på ein stad. I denne prosessen la eg merke til at det var ein del opplevingar og skildringar som kunne sjåast i samanheng med kvarandre, medan andre skilde seg meir frå kvarandre. Prosessen vidare omhandla å få struktur i kodane, då tematikken varierte frå det personlege til dei meir strukturelle, tekniske opplevingane og erfaringane. Problemstillinga eg hadde hatt til no ble opplevd som overkant brei, og eg fann det utfordrande å skulle leggje fokus på noko meir spesifikt. Årsaka var truleg at eg var redd for å velje vekk noko, som kunne vise seg å vere meir relevant eller spennande ved seinare høve. Eg opplevde at mykje av det som hadde blitt sagt kunne sjåast i samanheng med organisasjonskultur, og med det hadde eg noko å snevre inn oppgåva på.

Fase 4: Gjennomgå tema

I førre stadium handla det om å få på plass intuitive tema, medan det her skal reindyrkast. Det vil seie at ein no oppdagar kva som eigentleg ikkje er tema, til dømes om det ikkje er nok data til å støtte opp under, eller om det er for stort sprik i funna. Ein kan óg velje å slå saman kategoriar. Ein les gjennom alle kodane for kvart tema, og

vurdera om dei ser ut til å danne eit samanhengande mønster. Dersom det ikkje er samanheng eller noko som skapar uro, kan ein omarbeide temaet eller eventuelt opprette eit nytt. Vidare skal ein sjå tema opp mot heile datasettet for å vurdere gyldigheita, og om det er representativt for det som er gjeldande i datasettet. Fasen kan vere tidkrevjande og mykje arbeid blir via hit. I utgangspunktet kan det vere eit prosjekt utan endestopp, så det er viktig å ikkje tenkje seg heilt vekk samt setje grenser (Braun & Clarke, 2006).

Kodane blei med bruk av fargekodar sett i ulike grupper. I ettertid såg eg at desse kategoriane blei relativt store. Valet fall dermed på å ha underkategoriar, for å gjere det enklare å fylgje tråden for den som les. Samstundes måtte eg leggje vekk det materialet som kom i skuggen av det sentrale. Til dømes hadde eg ein kategori som omhandla gruppesamansetnad, men som etter kvart viste seg å ha for lite støtte i denne samanhengen og som då måtte sløyfast. Eg opplevde denne fasen som krevjande, og eit bevis på at analysen er ein fram- og tilbakeprosess. Materialet ein sit att med har eit stort omfang, og eg fekk erfare at det ikkje finst éin fasit men eit hav av moglegheiter for inndelingar.

Fase 5: Definere og namngje kategoriar

Stadiet handlar om å definere og avgrensa tema ytterlegare for presentasjonen. Med å definere og avgrense, meiner ein å identifisere essensen av kva kvart tema handlar om (Braun & Clarke, 2006). Uttrykk, setningar, ord og hendingar som ein ser er relatert til kvarandre eller har likskap, blir gruppert som kategoriar. Ein kategori er eit konsept som spring ut frå dataa. Fenomenet kjem når ein spør kva dette faktisk handlar om. Namnet på kategorien skal vere logisk for det ein representera, og gi tydlege signal om kva innhaldet er (Corbin & Strauss, 1998). Det å namngje kategoriane var for meg ein prosess som føregjekk i fleire omgangar. Spesielt utfordrande var det å få kategoriane til å vere minst mogleg overlappande. Eg valde å namngje kategoriane med inspirasjon frå informantane sine utsegn. Dette er slik eg ser det, med på å byggje opp under ei empirinær studie.

Fase 6: Produsere skriftleg rapport

Sluttfasen i denne tematiske analysen handlar om å skrive rapporten knytt til dei ferdige tematikkane. Føremålet er å skrive den samansette historiene til informantane på ein måte som skapar gyldigheit hos lesaren (Braun & Clarke, 2006). Sjølve rapporten er det ferdige, synlege resultatet av alle stega i analysen. Problem knytt til at deltakarane kjenner seg att i undersøkinga, er fyrst og fremst relatert til publisering av resultatata. I og med at analyse og tolking er retta mot korleis resultatata kan publiserast seinare, må forskaren tilpasse seg etter etiske retningslinjer i løpet av analysen. Alle gode idear forskaren får undervegs i arbeidet, kan gi refleksjonar som ikkje nødvendigvis skal vere med i endeleg publikasjon. Ei grundig vurdering av deltakarane sitt informerte samtykke og omsyn til deira integritet skal gjennomførast før publikasjon (Thagaard, 2018). I rapporten min har eg teke med ein del direkte sitat, då eg meiner det er med på å styrkje subjektiviteten i oppgåva, og viser til nærleiken ein får i kvalitativ metode. Alle sitata som er nytta, tek omsyn til krava om anonymitet av informantane. Eg har óg forsøkt å skrive rapporten i ei rekkjefølgje som gjev ei naturleg overlapping mellom dei ulike kategoriane.

3.7 Studien sin kvalitet

Forskning blir til ved å gjere ei grundig, systematisk gransking ved bruk av spesifikke metodar (Silverman, 2014). For at forskaren og produktet skal få truverd blir det stilt krav til kvalitet (Carpenter, 2018). Innafor kvalitativ forskning variera det kva som blir sett på som god kvalitet, då noko av kritikken mot metoden rettar seg mot at det er utfordrande å skilje god forskning frå mindre god (Lofthus, 2017; Ryen, 2002). I denne studien er kvalitet forstått ut i frå om det er gjort greie for korleis data har blitt henta inn og arbeida med (Olsen, 2003; Tjora, 2017). Dette blir blant anna underbygd av Coffey og Atkinson (1996) og Silverman (2014). Dei peikar på at det er naudsynt å presentere korleis ein har arbeida i prosessen frå start til slutt, både analytisk og metodologisk, for å styrka kvaliteten og truverda i den kvalitative forskinga. Eg vil i denne delen fyrst kome inn på tre kvalitetsindikatorar, før eg ser på etiske vurderingar og refleksjonar kring forskarrolla.

3.7.1 Pålitelegskap, gyldigheit og generalisering

Kvalitet i forskning handlar om røynda til informanten er forstått, og om det er forklart korleis ein har samla material slik at funn frå studien blir relevant i andre samanhengar (Dalen, 2008). I denne studien har eg nytta dei tre orda pålitelegskap, gyldigheit og generalisering som indikatorar på kvalitet, og vil vidare her forklare korleis dette kan sjåast i samheng med min studie.

Pålitelegskap vil seie at det skal vere intern logikk og samheng gjennom heile forskingsprosjektet. Dersom ein har arbeida ut i frå ein bestemt modell, så blir det stilt tydelege krav til datagenerering, kriterium for korleis analysen skal utformast og korleis teoriar skal gjerast relevante på eit seinare stadium i studien. Ved å nytte seg av ein bestemt metode kan det vere med på å styrke pålitelegskapen (Tjora, 2017). I min arbeidsprosess har eg blant anna vore inspirert av Tjora (2017) si induktive tilnærming, men eg har likevel bevisst teke individuelle val undervegs for å tilpasse det meir direkte til min studie. Det å vere open og transparent om arbeidsform ser eg på som ein styrke for å auke kvaliteten, og som ein måte for å skape truverd og pålitelegskap. Eg har i dette kapittelet forsøkt å vere transparent ovanfor korleis eg har arbeida undervegs, med blant anna føremål om å støtte opp under pålitelegskapen. Ved å presentere ei framstilling av korleis eg har arbeida, skal det vere mogleg for andre å følgje stien min (Drageset & Ellingsen, 2010). Likevel vil det vere vanskeleg å etterprøve resultatata frå ein kvalitativ studie, då det som skjer i samspel mellom forskaren og informanten vil vere individuelt og forskjellig frå person til person (Dalen, 2008). Teknikkar som spegling og parafrasering kan, slik eg ser det, vere med på å støtte opp under pålitelegskapen, då det har gjeve informanten moglegheit til å korrigere eventuelle misforståingar eller leggje til meir informasjon.

Vidare viser gyldigheit til, om det er logisk samheng mellom prosjektet si utforming, dei funna som er gjort og spørsmåla ein ynskjer å finne svar på. Det vil seie i kva grad dei svara ein har kome fram til i studien, faktisk er svar på dei spørsmåla ein har forsøkt å stille (Drageset & Ellingsen, 2010). Gyldigheita kan styrkast ved å spesifisere korleis ein har praktisert ut frå spørsmåla ein stiller, og korleis spørsmåla har blitt forma med utgangspunkt i kva tema ein ynskjer å utforske. Den viktigaste kjelda til høg gyldigheit er at forskinga skjer innafor faglege rammer som er forankra i anna relevant forskning (Thagaard, 2018; Tjora, 2017). For meg har det óg vore viktig at informantane mine skal

kjenne seg att i den framstillinga som har blitt gjort. Eg har dermed sendt dei kapittelet over funn, og gjeve dei sjansen til å kome med tilbakemeldingar om det som har blitt skreve, samt at dei føler seg trygge på anonymitet. Informantane kan avdekke veikskapar og dermed bidra til å styrke gyldigheita (Drageset & Ellingsen, 2010). Vidare er det sentralt at eg som forskar har spurt meg sjølv om dei tolkingane eg har kome fram til er gyldige og i samsvar med den røynda eg har studert (Thagaard, 2018). Mi evne til reflektere over eigne haldningar har vore ein viktig prioritet for meg, for å styrke kvaliteten til studien.

Kvalitetsindikatoren generalisering, omhandlar korleis ein kan gjere forskinga relevant i andre samanhengar og utover den konteksten som har blitt undersøkt. Det er opp til lesaren å vurdere om resultata kan overførast til liknande situasjonar, men det krev at forskaren har gitt tilstrekkeleg informasjon om konteksten studien har vore i (Thagaard, 2018). Mi oppgåve har dermed vore å gjere greie for innhenting av data, samt skildre samanhengen og konteksten funna er henta frå. Inkludert i dette arbeidet ligg mi forståing og kva påverknad dette har for tolking av tekst. I min studie har eg utsegn som både er uttrykt av fleire leiarar, og andre utsegn som har vore gjelande hos nokre. Eg har vore oppteken å tydeleg skilje mellom når det er fleire som er einige, og når funna er basert på éin informant. Det er uansett viktig å påpeike at dette er leiarane sine erfaringar frå ei bestemt verksemd, og må forståast i lys av deira kontekst. Likevel vil det vere eit bidrag for éin måte å kunne forstå omstillingsprosessar på.

3.7.2 Ethiske vurderingar

Eit av føremåla med denne studien har vore å arbeide i tråd med dei etiske retningslinjene for samfunnsvitskapeleg forskning (NESH, 2016). All vitskapeleg verksemd krev at forskaren forhold seg til bestemte etiske prinsipp (Thagaard, 2018). Forskingsetikk referera til eit breitt utval av verdiar, normer og institusjonelle ordningar som er med på å regulere vitskapelege aktivitet. Dei etiske krava viser til informert samtykke, konfidensialitet og å opplyse om konsekvensar av å delta i forskingsprosjektet (NESH, 2016; Thagaard, 2018).

Forskningsprosjektet som inneheld behandling av personopplysingar er meldepliktige (Norsk senter for forskningsdata, 2019). På bakgrunn av at alle prosjekt som blir gjennomført ved høgskular, universitet og andre forskingsinstitusjonar skal meldast til NSD, har denne studien søkt og fått godkjenning før eg satt i gang med å ta kontakt med informantar (sjå vedlegg C). Alt forskingsmaterieil har blitt lagra kryptert og med passordtilgang. Studien er ikkje knytt opp mot eksterne institusjonar, og det føreligg ikkje noko finansiell ordning.

Det nære samspelet mellom informant og forskar som skjer i kvalitativ forskning, gjer det viktig å vere bevisst omkring ulike etiske aspekt (Kvale & Brinkmann, 2015). Eit informert samtykke vil seie at forskaren informera om undersøkinga sitt føremål, at det er frivillig deltaking, og at ein står fritt til å trekke seg undervegs. Vidare betyr konfidensialitet i forskinga at ein ikkje gir ut informasjon som kan identifisere deltakarane (Kvale & Brinkmann, 2015). All informasjon knytt til desse etiske prinsippa stod oppgitt i informasjonsskrivet (vedlegg B) som informantane fekk tilsendt i forkant.

Ved å intervjuje tilsette i same bedrift kan ein risikera at det blir enklare å kjenne att kven som har sagt kva. Val av direkte sitat og bruk av pseudonym har eg dermed bevisst

nytta for å sikre meg anonymitet. Dei gongene direkte sitat blir presentert i denne studien, vil konteksten og innhaldet vere det same, men typiske fyllord har blitt fjerna.

3.7.3 Forskarrolla

Heilt frå byrjinga med å velje forskingstema, val av deltakarar og til siste punktet er satt i avhandlinga, står forskaren ovanfor ei rekkje val (Nilssen, 2012). I og med at kvalitativ forskning er basert på fortolkande tradisjon, betyr det at forskaren ikkje har høve til å vere fullstendig nøytral. Truleg vil forskaren i ei eller anna grad ha eit engasjement knytt til det temaet som blir forska på. Det å gjere greie for eigen posisjon og engasjement betyr å forklare kvifor eige personleg engasjement kan kome til å prege forskingsarbeidet eller kva rolle det får i analysen og diskusjon av resultatata (Carpenter, 2018; Tjora, 2017). Nærleik til forskingsfeltet er ein viktig føresetnad for å få tak i verdifull informasjon (Carpenter, 2018). Subjektivitet vil vere ein uunngåeleg del av forskingsprosessen, då forskaren bring med seg eigne kjensler, intuisjonar, erfaringar, meiningar og verdiar til intervjuet (Finlay & Gough, 2003; Hsiung, 2008).

Med min fagbakgrunn har eg med meg eit bestemt perspektiv inn i studien, enn om eg hadde hatt ein anna utdanning eller erfaring. Det å velje tematikk for denne studien, var eit prosjekt som starta tidleg. Undervegs i studieløpet har eg notert ned idear, tankar og problemstillingar som har dukka opp og markert seg som særst interessante. Tema var dermed ikkje tilfeldig, og eg merka at eg hadde ein sterk motivasjon for å skrive om akkurat dette. Mi kjennskap til bedrifta sitt arbeid har sin bakgrunn frå ulike omtalar i media. Eg hadde ikkje noko personleg kjennskap til mine informantar eller anna tilgang på intern informasjon. Det at eg har teke utgangspunkt i ei hjørnesteinsbedrift, er noko som appellera til meg, min bakgrunn og mine verdiar. Både under intervjuet og i analysen har eg vore bevisst på at mitt inntrykk av bedrifta ikkje skal påverke framstilling eller resultat i større grad enn det ein ikkje kan unngå. Dette betyr at eg har forsøkt å vere observant over mine tankar, og som eg har teke med meg inn i studiet og oppgåva. For meg har det med andre ord vore viktig å både vere klar over perspektiv som eg har tileigna meg som student, og sider som eg har teke med meg frå mitt eige personlege liv.

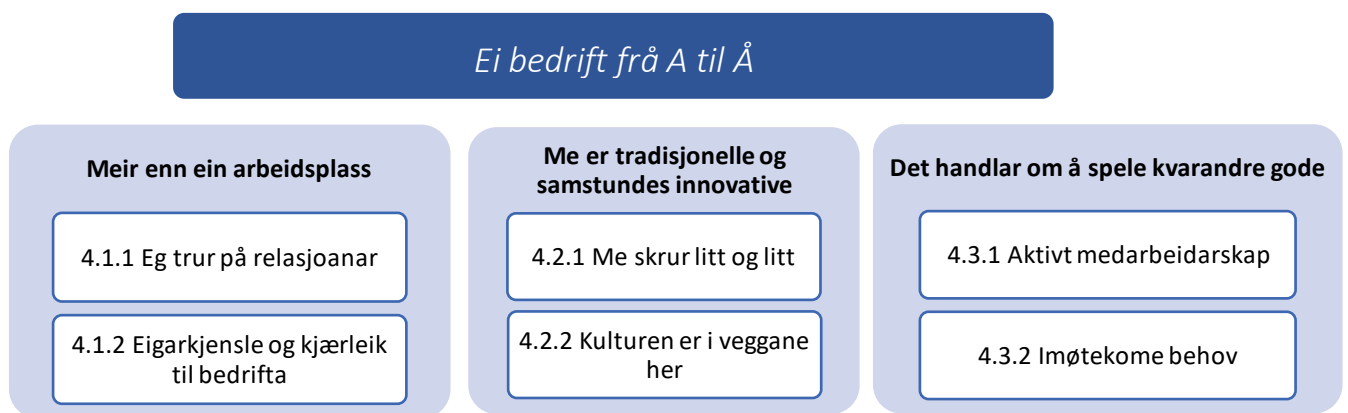
Refleksivitet er eit instrument som kan fungere for å bevisstgjere den subjektive påverknaden, og dermed betre kvaliteten i forskinga (Finlay & Gough, 2003). Kva posisjon, identitet og oppfatningar eg som forskar har, er døme på faktorar som truleg har påverka mitt val av forskingsemne, sjølve feltarbeidet, analysen og presentasjonen (Carpenter, 2018). Mi interessa for temaet er fyrst og fremst fagleg motivert, noko som kan bety at eg har hatt med meg nokre tankar om kva som er den idealistiske handteringa av omstilling. Likevel opplever eg at eg har fått ei meir nyansert og reflektert forståing etter å ha undersøkt mi eiga forståing. Sjølv om eg blant anna hadde lese mykje om kor vanskeleg det er å utarbeide ein ynskja og god kultur, blei eg likevel overraska gjennom intervjuet over kor komplekst og omfattande eit slikt arbeid er.

I intervjuet blei det naturleg for meg å nytte meg av mi kompetanse knytt til relasjonsbygging, samtaleteknikkar og merksemdsferdigheiter som eg har tileigna meg gjennom teori og praksis i masterstudiet. Ei av utfordringane med kvalitativt intervju er at det er vanskeleg å vite korleis samtalane utartar seg. For det fyrste er det ikkje noko garanti for at informantane gir konkret og relevant informasjon, og for det andre kan mengda variera stort (Friberg, 2019). Med tanke på min fagbakgrunn ser eg på det som ein styrke i denne samanhengen. Det å ha kompetanse på relasjonsbygging og

samtaleteknikkar kan vere med på å gi tillit og tryggleik blant informantane, noko som kan vere avgjerande for at informantane føler seg frie til å fortelja (Roulston, 2012; Tjora, 2017). Mi formelle kompetanse omkring leiarskap, gruppesamspel og relasjonar var noko eg hadde med meg frå start. Samstundes har eg ikkje noko særleg praksis eller personleg erfaring med omstilling. Det kan også sjåast på som ein fordel, då ein i større grad truleg vil vere meir open og ha få fordommar enn om eg hadde hatt mykje erfaring (Drageset & Ellingsen, 2010).

4. Presentasjon av funn

I fylgjande kapittel blir sentrale funn frå studien presentert, uttrykt ved hjelp av kategoriar. Kategoriar er ei samling av temaa som står fram som sentrale i dei fire intervjuar som har blitt gjennomført (Braun & Clarke, 2006; Tjora, 2017). På bakgrunn av problemstillinga, *kva erfaringar har leiarar med handtering av omstillingar i ei hjørnesteinsbedrift?* samt forskingsspørsmålet *korleis kan handteringa av omstilling sjåast i samanheng med organisasjonskulturen?*, har det kome fram tre hovudkategoriar som er namngitt etter utsegn frå informantane. Hovudkategoriane er som fylgjer: 1) *meir enn ein arbeidsplass*, 2) *me er tradisjonelle og samstundes innovative* og 3) *det handlar om å spele kvarandre gode*. Kvar hovudkategori har sine underkategoriar, som er med på å utdjupe den aktuelle tematikken. Fylgjande figurar viser oversikt over kategoriane og korleis funnkapittelet er lagt opp:



Felles for informantane er at dei har stillingar som inneber oversikt og oppfølging av tilsette, samt samarbeid på tvers av dei ulike arbeidsoppgåvene. Eg har i framstillinga valt å sjå på informantane som ein del av leiargruppa under eitt, men vil presisere at dei representera eit spenn i arbeidsoppgåver, ansvar og fagområde. Dette inkluderer arbeid i det ytre apparatet som er retta mot marknaden. Det som blir omtala som omstillingar for informantane handlar om nedlegging og samlokalisering av fabrikk, brot med samarbeidsavtalar, nye retningslinjer og innstramming av ytre krav. For å ivareta anonymiteten til informantane har eg i direkte sitat fjerna eller erstatta somme uttrykk med meir generelle ord av same betydning. Til dømes gjeld dette konkrete kjenneteikn som kan vera med på å identifisere dei.

Sjølv studien har fått tittelen, *Ei bedrift frå A til Å*, då eg føler det er representativt som paraplyomgrep over dei funna som har kome fram, samt at det er eit uttrykk frå ein av informantane. Til dømes kan alle fire informantane vise til lang ansiennitet, noko som er representativt for fleire av dei tilsette i bedrifta. Lang ansiennitet betyr ikkje nødvendigvis at dei har arbeida i same stilling, men at det er noko som har utvikla seg og skifta over tid. Informantane fortel at dei dermed har god kjennskap til fleire stillingar og fagområde, enn akkurat dei områda har ansvar for den dag i dag. På den måten har dei kjennskap til, samt vore med på dei fleste oppgåver som rører seg for at ei produksjonsbedrift skal kunne gå rundt. Kva eg vidare legg i forståinga, A til Å, vil kome til uttrykk gjennom kategoriane som fylgjer etter nedover.

4.1 Hovudkategori 1: Meir enn ein arbeidsplass

Med forståing av at bedrifta er ei hjørnesteinsbedrift opplever informantane at dei har ei viktig rolle i lokalsamfunnet. Verksemda rommar både personar med utdanning og ufaglærde, og er med på å gi moglegheit til at folk kan bu i distrikta. Informantane opplever samansetninga av dei tilsette som ein bidragsytar for å gjere bedrifta spennande og allsidig. Dei kjenner på at dei har bygda med seg, og at innbyggjarane i lokalsamfunnet ser verdien av verksemda og måten dei driv på. Føremålet med kategorien har vore å samle utsegn omkring det å kjenne sine tilsette og dei kjenslene som tilsette har for bedrifta, noko som kjem tydeleg fram under handteringa av omstillingar. Dette har resultert i underkategoriane *eg trur på relasjonar* og deretter *eigarkjensle og kjærleik til bedrifta*.

4.1.1 Eg trur på relasjonar

Relasjonsbygging står fram som noko alle leiarane prioriterer i sitt arbeid, med bakgrunn i den interne leiarfilosofien deira. Halvor fortel: «Eg trur på relasjonar, og eg trur det er viktig å kjenne kvarandre godt. Skal ein fungera på jobb så må ein ha det fint heima, og skal ein fungera heima så må ein ha det bra på jobb». Ei uttrykt forståing hos informantane er at trygge og gode relasjonar skal gjere det enklare for bedrifta å kunne stille opp for den enkelte under ulike situasjonar. Ved å vera opptekne av å byggja gode relasjonar meiner leiarane at dei oppnår meir. Mia seier blant anna:

Me må vera glad i kvarandre, for då tolerer me mykje meir. Det er mykje enklare å kjeffe på foreldre eller ektemann, for der er me tette. Og slik må det vera på arbeidsplassen óg. Det betyr at me tolererer meir ved kvarandre.

Likevel er måten å arbeide med relasjonsbygging på, forskjellig frå informant til informant. Men å sjå på arbeidsplassen som noko meir enn det ein fyrst assosierer jobbbomgrepet med, stod fram i analysen som ei felles forståing blant informantane. Det er totalen av 24-timars menneskje dei legg vekt på, noko som kjem til uttrykk gjennom bestemte tematikkar i medarbeidersamtalane. 24-timars mennesket deler dei inn i fem F'ar; fortid, framtid, fag, familie og fritid. Mia er likevel klar over at ikkje alle tilsette verken har lyst eller har behov for å dele privatlivet sitt, og då handlar det om å respektere det valet og tilpasse den enkelte sitt ynskje. Likevel ynskjer dei å oppfordre dei tilsette til å dele, og at dialogen går begge vegar:

Det er mange her som har forskjellige utfordringar på heimebane. Eg kjenner jo veldig mange på godt og vondt. Det er jo forskjellige epokar i livet, og me er ei stor spreiding i menneskje her. (...) ja du veit litt om den tilsette har eldre foreldre, eller ungar med utfordringar.

Kor grundige leiarane er med å inkludere dei fem F'ane variera. I tider der Halvor kjenner på at teamet ikkje fyller opp medarbeidersamtalane slik dei har blitt einige om, blir dette teke opp. Han underbyggjer dette med å fortelje at i gruppearbeid skal folk kjenne seg forplikta til å gjere dei oppgåvene som har blitt utlevert, og idet det er teke ei avgjerd så skal ein stå saman om valet.

På bakgrunn av dei små forholda som rører seg i lokalsamfunnet, står det å kunne skilje mellom sak og person fram som ein føresetnad for å vera i stand til å ta avgjerande val.

Olav fortel at det ikkje alltid er like enkelt med små forhold, men understrekar at i den type jobb dei har så er det naudsynt å skilje mellom sak og person: «(...) dersom det skulle vera ei konflikt eller vanskeleg sak, så pleier eg å seie at dette tek me her og no, og om me møtest på butikken så er ikkje dette i fokus». Halvor meiner ein ufarleggjer mykje ved å vera ærleg med at det er vanskeleg for ein, men at ein må ta tak i situasjonen og ha dialog med personen det gjeld. Fleire informantar fortel óg at omstillingar har gjort ein tvungen til å ta tak i ting som ein tidlegare kanskje har utsett, og at det å skilje mellom sak og person har vore viktig for å få nok handlekraft.

I og med at dei tilsette kan delast inn i to grupper, der den eine er stasjonert på sjølve fabrikk og den andre gruppa spreitt utover landet, vil det vera variasjon i kva moglegheiter ein har til å halde kontakt og byggje eit fellesskap. Til tross for avstandar, er informanten oppteken av at dialogen skal vera tett og ser på dette som ein del av deira suksessoppskrift. Lang ansiennitet nemner fleire av informantane som ein fordel for å skape tette band. Somme har hatt heile, og andre store delar, av si arbeidskarriere her. Det å ha gått alle gradene internt, blir sett på som eit pluss då ein lettare kan forstå dei tilsette sin arbeidskvardag. Mia underbyggjer meininga si knytt til det å ha nærleik til sine tilsette med dette:

Det er faktisk eit etisk val å bli leiar. Det handlar ikkje om eit nytt steg på karrierestigen, men eit etisk val. Du har ansvar for at andre menneskje skal ha det bra (...) Når ein spør folk korleis det går, er ein førebudd på at det går ikkje så bra? Når me får ein pasning så må me plukke opp ballen og ikkje berre sentre den vidare. Og det er viktig som leiar. Lytte etter, og sjå på kroppsspråk og observera.

4.1.2 Eigarkjensle og kjærleik til bedrifta

Informantane føler at ein fort får eigarkjensle til bedrifta, og at dette truleg blir forsterka av at dei produsera produkt saman. Auka eigarkjensle kan kome av auka samhold. Tidlegare var verksemda delt opp i to hovudregionar, med kvar sine leiarar og avdelingar å forholde seg til. Praksisen den gongen var at dei to gruppene haldt kommunikasjonen seg i mellom, både i formelle og uformelle situasjonar. I staden for å arbeide saman, blei det nærast opplevd som intern konkurranse. Ved å slå saman til eitt hovudkontor, har det ført til at dei tilsette har kome tettare på kvarandre: «For no er han i Nord-Norge avhengig av at han på Austlandet gjere det bra, slik at dei kan nå målet og dermed få premie».

Det at ein fort får eigarkjensle og stoltheit, meiner Mia skjer litt automatisk når ein startar hos dei. I nyttilsetjingar ynskjer ein ved bruk av eit introprogram at personane skal bli kjende med dei verdiane som verksemda lever etter. Mia fortset: «Ein blir jo veldig glad i bedrifta. Og eg ser ikkje føre meg den dagen eg ikkje skal vera her meir. Ein blir så glad i folka, fabrikk og produkta». Gro kjenner på at ho sjølv, og andre, kjenner på ei stoltheit og tilknytning til bedrifta:

Så var eg óg litt overraska over kor stort ynskje dei hadde om å fortsetje å jobbe her. Dei fekk tilbod om fulltidsjobbar andre plassar, men så ville dei heller, om det var mogleg, ha ei 50% stilling hos oss. Så det.. det var kjekt å høyre det då.

Fleire av informantane tykkjer det er interessant at dei som arbeida ute viser den sterke tilknytninga som dei gjere, då verksemda ikkje er leiande på løn eller har faste attraktive bonusordningar å vise til. Verksemda prøver til dømes å ikkje skilje mellom eigarskapet og dei tilsette. Blant anna seier Halvor: «Me prøver å vera ein familie, og ikkje skilje mellom oss og dei. For me lever av den same botnlinja, og dei som vaskar golva er like viktig som direktøren». Ein informant fortel: «Eg merkar ute at dei har ein utruleg kjærleik til bedrifta. At dei er veldig stolte, stolte av å ha logoen på jakka til dømes».

Haldningane tilsette har til arbeidsplassen sin kjem blant anna til uttrykk i fyljande utsegn:

Det er jo ikkje slik at når ein nedbemanna så blir landet vårt noko mindre. Tilsette her får eit større distrikt. Dette med rutesamansetning har me latt seljarane få vera med på. Og det tykkjer eg er imponerende når me sit med kartet, så seier dei ein etter ein at dei kan ta det området, og det óg. Folk som gjerne hadde eit område dei rakk alle stadane på ein dag, må kanskje no ha overnatting éin dag i veka.

Også andre bedrifter har lagt merke til deira måte å arbeide på. Andre firma lurar på korleis dei vel å løyse ulike situasjonar, då dei blir inspirerte av måten dei jobbar på. Det å få anerkjenningar på at jobben ein gjere er god og rett, opplever Gro som særskilte motiverande.

4.2 Hovudkategori 2: Me er tradisjonelle og samstundes innovative

Sjølv om fleire av informantane har gått alle gradene internt og kjenner godt til dei ulike oppgåvene som stillingane ber med seg, har det vore ei utvikling også her i takt med endra arbeidsliv. Nye arbeidsområde har blitt lagt til eller fjerna, og bedrifta er med det ikkje den same som den gongen den var nyetablert. For tilsette som har vore med på store delar av reisa, blir det av leiargruppa opplevd variasjon i korleis enkelte tilpassar seg. Fyljande hovudkategori ser på korleis leiarane forhold seg til omstillingar, og kva reaksjonar som har oppstått i samband med endringar. På bakgrunn av det som har kome fram i intervjuet, har verksemda sett seg nøydd til å ta visse grep for å framleis kunne oppretthalde produksjon. Korleis dette har blitt erfart har resultert i to underkategoriar: *me skur litt og litt og kulturen er i veggane her*.

4.2.1 Me skur litt og litt

Når Halvor ser 15-20 år tilbake i tid, så meiner han at dei har gått gjennom ei enorm omstilling. Der ein tidlegare fokuserte på produksjonen, har ein no med seg eit større perspektiv:

Før skjedde verdiskapinga i produksjonen. (...) men dersom me skulle bli kunnskapsinteressert og marknadsorientert så måtte me sjå oss sjølv utanfrå. Og då skjer verdiskapinga før produksjonen og etterpå, i produktutviklinga og i salet.

Det å fokusere på det positive, er noko alle informantane prøver å utøve i sitt leiarskap. Av ting som ikkje har fungert så bra, vil det vera noko som kan takast med vidare og få større potensial. Dette speglar att Halvor sitt forhold til omgrepet omstilling. For han er

det meir nyttig å snakke om kontinuerleg forbetring, då han meiner at ordet omstilling skapar frykt. På bakgrunn av at dei legg fokus på kontinuerleg forbetring, fortel Mia at ho ikkje kan hugsa at dei har flagga dei store omstillingane:

Me gjere litt og litt. Me skur og skur. (...) me er ikkje dei som revolusjonera. Direktøren er ikkje den som hoppar høgast, men er stødig, stabil og roleg. Det handlar litt om kven me er óg. Like mykje som at det er ein bevisst strategi.

Til dømes var teikning av ny fabrikk noko som kom i gang for fleire år tilbake. Det langsiktige perspektivet gjere ifølgje Halvor at dei må tole at det kan svi litt på kort sikt, og at det då handlar om å ha tru på produktet. Samanslåinga og bygging av ny fabrikk innebar store endringar med maskiner og system. Olav fortel at i tidlegare samanslåingar har dei opplevd større fråfall blant tilsette, men at dette har dei lykkast betre med denne gongen. I tillegg er det andre faktorar som spelar ei rolle, som fleire menneskje å forholde seg til:

Eg trur dei føler litt på det... no har det byrja å gått seg til, men i starten så kjende dei litt på at det var kjekt med ny fabrikk, men det var veldig koseleg der me var før og satt for oss sjølv. Men det går veldig fint, og det har eg sagt mange gonger at eg eigentleg er overraska over kor godt mange tek det, og av dei som har vore her i over 40 år.

Nye tider, arbeidsoppgåver og stillingsinstruksar rører ved ulike kjensler på bakgrunn av det som har kome fram i intervjuet. Gro opplever at somme blir motivert av nye krav og arbeidsoppgåver, medan andre blir meir passive og kjenner på redsel for å ikkje meiste dei nye instruksane. Gro fortel vidare at i nye situasjonar er nok mange ute av komfortsona:

Og risikoen er då om dei er for lenge ute av komfortsona, då blir det ikkje noko triveleg. Då mistrivast dei, og resultatet blir deretter. Blir ein verande utafør, så trur eg at det kjem sjukemeldingar og dårlege resultat.

Mia tykkjer til dømes at omstilling bringar med seg ei kjensle av spenning, og at det handlar om utvikling både hos sjølv og bedrifta. Mia reflekterar over si forståing av omgrepet omstilling: «Eg syns sjølv det er spennande å lære nye ting. (...) for eg er jo ein av dei som elsker omstilling og endringar. Men det kan vera utfordrande å leia menneskje under omstilling, når eg er sånn». For informanten er det dermed viktig å kunne stoppe opp, slik at ein sikrar å få med seg dei tilsette på vegen.

I møte med nye krav, retningslinjer og endra marknad såg verksemda seg naudsynt til å tenkje nytt. For at bedrifta skulle overleve meina Halvor at det måtte skje noko strukturelt. Dei bestemte seg for at det måtte vera noko meir potensial i varemerket og logoen. Ved hjelp av eksterne kørde dei ein strategiprosess for å kartleggje seg sjølv og marknaden: «Når me fekk resultatet var det så skremmande at me la den ned att i skuffa, der den måtte liggje litt».

Halvor fortel vidare at det er utfordrande å skulle ta eit steg tilbake og forsøke å tenkje nytt i krevjande tider:

Inntekta blir vekke med ein gong, men det gjere ikkje kostnaden. Det vil seie at

me tapar pengar samstundes som det skal investerast i ny framtidig utvikling. Skal du vera kreativ eller effektiv, skal du drive samarbeid eller vera konkurranseorientert. Skal du tenkje tradisjon eller innovasjon. Langsiktig eller kortsiktig. Det blir litt mange paradoks til omstilling. (...) i staden for å sitje her og sjå ut, og tenkje at forbrukarane ville ha desse produkta, så måtte me ut og spørja og sjå oss sjølv utanfrå.

For somme tilsette i produksjonen har det vore vanskeleg å forstå kvifor dei har blitt færre og færre, medan tal tilsette har vokse på kontoret. Olav fortel om sine erfaringar knytt til stadig fleire kontorstillingar:

Det syns mange er merkeleg. Dei lurar på kva me driv med på kontoret. (...) og det har vore teke opp mage gonger. Dersom det er nedbemanning til dømes, så kjem det: ja kor mange frå kontoret skal gå no?

Olav føler likevel at dei tilsette forstår dei strukturelle endringane, men at han trur det handlar om å beskytte seg sjølv og sine arbeidsområde.

4.2.2 Kulturen er i veggane her

Verksemda informantane arbeida i har vore ein del av norsk industri i fleire generasjonar. Informantane fortel om lange tradisjonar, som dei den dag i dag basera arbeidet sitt på. Kulturen dei har på arbeidsplassen, meiner Mia er basert på historia og ikkje noko som har blitt laga i seinare tid:

Eg har ikkje tru på at du kan byggja ny kultur. Når ein skal byggja kultur så må ein ta det beste frå to stykk og kanskje byggja det saman, og gjere små endringar. Me skal fornye den kanskje og endre den litt, men ikkje heilt ny. (...) Når me skriv ned verdiane i bedrifta. Så er det ikkje det noko me finn utanfrå. Me hentar igjen det som ligg i her. Mange bedrifter lagar verdiar som er... fancy, flotte og som høyrast veldig bra ut. Men ein må jo finne dei verdiane som er i bedrifta, også er det dei ein må hengje på veggen. For det er det me er.

Gro fortel óg om ein godt etablert kultur, og at det sit i veggane: «Veit ikkje heilt korleis eg skal seie det, men... du ser det på arbeidsmoral og at det nesten ikkje er fråvær. (...) me gjere alt me kan». Dette kan óg sjåast i samanheng med funna som er presentert i kategori 1, *eigarkjensle og kjærleik til bedrifta*.

Kulturen blir av fleire informantar opplevd som todelt, at noko fungera veldig godt og at det andre stadar er forbettringspotensial. Med det same ein set foten sin innafor døra i lokala, så deltek ein i kulturen både positivt og negativt. Mia meiner at kultur smittar, og at ein dermed skal vere bevisst korleis introduksjon og opplæring går føre seg. Det at kulturen blir opplevd som todelt kom spesielt til uttrykk under samlokaliseringa av fabrikk. I samanslåinga tok dei ulike gruppene med seg kvar sine kulturar med på flyttelasset, og der forsøker leiinga å skape mest mogleg samansmelting mellom teama. Blant anna ved å oppfordre dei tilsette til å bryte gamle mønstre og omfanne den nye arbeidskvardagen. Under tider prega av meir usikkerheit, opplever nokre av informantane at tilsette blir meir samla og motiverte. Olav opplever óg den andre sida:

Det er mykje enklare for dei enn for oss å tenkje at ein burde gjort slik eller slik. Altså, det er enkelt å vera etterpåklok. Og viss ein då konfrontera dei med at me spurte jo dykk, då er dei einige. Men likevel, me burde gjort slik. Eller de burde gjort slik. Og då skil dei mellom seg og oss [leiinga].

Det å endre haldningar til folk og kulturen på arbeidsplassen, er ei utfordrande oppgåve i følgje fleire informantar. Med samanslåinga ser dei seg alt i alt godt nøgde, men at dei har nokre forbedringspunkt som blir arbeida med. Der iblant handlar det om å få dei tilsette synkronisert i kultur. Til dømes uttrykkjer somme tilsette *at alt var betre før*. I dialog med leiarane er dei tilsette einige i at endringane er til for å imøtekome dagens krav og behov, men samstundes har dei vanskar med å gjere noko med haldningane sine. Mia fortel til dømes: «Men me er på veg, trur eg. Det tek tid. Og det er det som er litt ambivalent. For dei brenn for verksemda, er lojale og glad i merkevara».

Leiarane er tydelege på at kvar enkelt har ansvar for eigne haldningar og trivsel på arbeidsplassen. Blant anna blir fyljande uttrykt av Mia: «Men du må ta eit aktivt val. Vil du vera her, så må du vera her etter våre verdiar og våre haldningar». Ho held fram med å fortelje om at enkelte heng seg på andre sine haldningar:

Eg har sagt det til nokon som er nye og som tykkjer det er litt dårlege haldningar. Så har eg spurt om dei kan gjere noko med det. Kan du stå imot? Eg veit det er vanskeleg. Sei at dette likar eg ikkje å høyre på.

Også Halvor gir uttrykk for kva kultur han ynskjer skal fremjast: «Ein kan vera ueinig i ei avgjerd i gruppa, men når valet er teke så er du lojal. Så slike betrevitarar og *kva var det eg sa*, det er det verste eg veit.

4.3 Hovudkategori 3: Det handlar om å spele kvarandre gode

Med uttrykket *det handlar om å spele kvarandre gode* som eit overordna tema har eg her valt å sjå nærare på korleis dei forsøker å leggje til rette for at tilsette skal vera involverte i drifta, og korleis verksemda blant anna under nedbemanning har handtert behova til tilsette. Underkategoriane er: *aktivt medarbeidarskap* og *imøtekome behov*.

4.3.1 Aktivt medarbeidarskap

Endring i informasjonsflyten og fokus på involvering er to faktorar som trer fram frå intervjuet med informantane. Bedrifta har gått frå å vera styrt av eit fåtal personar som baserte sitt leiarskap på å gi ordrar og der ein rekna suksess etter produksjonsvolum, til å bli leia av personar som vektlegg involvering, relasjonsbygging og aktiv deltaking frå tilsette. Tilsette med lang ansiennitet har dermed vore med på denne utviklinga som har skjedd i utøving av leiarskapet. Informantane opplever at tilsette uttrykkjer både óg-haldningar til dette, men at for dei fleste så var informasjon noko dei sakna og at det blir sett på som givande å få innblikk i meir enn eigne arbeidsoppgåver. Det å få vera ein del av det store totalbiletet kan forståast som viktig ut i frå det informantane uttrykkjer.

Andre tilsette sit med andre meiningar omkring utviklinga på leiarskapet. Blant anna fortel Olav: «Det merkar eg. At nokon seier det var enklare før. Tidlegare leiar ordna det og gav ordrar. No kjem dei tilbake med at dei kanskje må ordne noko sjølv, og det er

ikkje alltid ok». Forventninga om at leiaren skal sitje med alle svar, er krevjande og vanskeleg å fylgje opp fortel Halvor, og fortset med: «I mange organisasjonar er det opplagt at leiaren skal ha alle svar. Eg har ikkje det. Eg seier at eg ikkje har peiling, og så spør eg: kva skal me gjere no folkens?».

Halvor fortel at dei ynskjer eit aktivt medarbeidarskap, og skulle gjerne sjå at endå fleire var engasjerte. Ved å invitere til nye arbeidsoppgåver skapar ein involvering. Blant anna fortel Mia: «*Eg har samtale med ein no som eg ynskjer skal bli ein type leiar i produksjonen. Og då sa eg at du har jo kjempepotensial. Og det hadde han ikkje tenkt på*».

Tilsette har dermed gått frå å sitje godt bakpå stolen og ta imot beskjedar, til å no bli invitert fram og delta. I oppstarten etter den nye eigarovertakinga, hadde dei ein gjennomgang med tilsette over kva dei var nøgde med og kva dei skulle ynskja hadde vore annleis. Mykje av det som dukka opp var behovet for meir informasjon. Halvor fortel:

(...) og eg trur det eg byrja med då, ser me meir og meir av no. Om du skal få med deg tilsette så må ein vera slik og tenkja slik. Å vera transparent og ærleg. Og dei vil vera med, dei vil ikkje berre sitje og gjere.

Det å inkludere folk på vegen, har gjort til at verksemda for nokre år sidan valde å slutte med konkurransar som berre gav gevinst til enkeltpersonar. Når dei praktiserte slike bonusordningar, var det fort at det gav utslag i motivasjon til enkelte, medan andre tenkte det ikkje var sjans likevel. Slike konkurransar har blitt erstatta med felles mål, der alle er avhengige av kvarandre for å kunne nå gevinsten.

I tillegg har dei gjort noko med den individuelle målsetjinga. Avdelingsleiarane mottok eit overordna mål ovanfrå, og saman med arbeidsgruppa blir ein enige om det er realistisk eller om det må justerast. For nokre år tilbake gjorde dei eit eksperiment med å la dei tilsette setje eigne personlege mål. Det var skepsis om dei tilsette kom til å setje måla så lågt at det ikkje var noko risiko for å ikkje klare det. Erfaringa var ein anna:

Men det er nesten motsett altså. Dei set høgare mål enn det eg gjorde. (...) Det å ha realistiske mål, og gjerne mål som dei har vore med på å avgjere sjølv og få eigarskap til, set endå meir prestisje på å klare.

Når informantane ser tilbake på dei større omstillingane dei har vore gjennom dei siste åra, er fleire av dei samde om at dei ville hatt enda meir fokus på involvering blant dei tilsette. Kva involvering er og korleis ein skal få det til blir framstilt som sentrale tematikkar dei har diskutert seg imellom. Blant anna seier Olav: «Om me skulle gjort noko annleis, så kunne me prøvd å involvert dei endå meir. Sjølv om eg er litt usikker på korleis me skulle gjort det, og om det hadde ført til noko».

Mia nemner óg fokus på involvering som eit forbettringspotensiale:

Ein kan ikkje sleppe alle inn til å vera med på å bestemme. Men det er klart at nokon skal representere dei tilsette og det er vel det viktige. At nokon føler dei representera, og kjenner på at våre meiningar betyr noko. Så det meiner eg at

me kunne gjort på ein anna måte. (...) Men det er klart det handlar om tid og ofte pengar. Kor mykje tid og pengar skal det brukast på involvering sant.

4.3.2 Imøtekome behov

Den interne leiarplattforma som er etablert i verksemda, er basert på deira filosofi og verdiar. Halvor forklara filosofien slik:

Det handlar eigentleg om korleis me gjennom respekt for kvarandre og oppføra oss skikkeleg. At ved å vera direkte og ærleg, vil me skapa tillit og gjennom det får me god samhandling og resultat. Trur eg då.

Ærlegdom og å vera transparent ovanfor tilsette kom til uttrykk blant anna under brot med ein samarbeidspartnar. Kunngjeringa fekk leiarane vite i forkant, og i utgangspunktet var det ynskja frå aktøren om at dei heldt informasjonen for seg sjølv ein periode til alle planar var lagt. Leiargruppa stod då ovanfor valet om å velje å informere dei tilsette, eller vente og kanskje risikere at det kom i media fyrst. Valet enda på å informere dei tilsette, og samstundes be dei halde informasjonen for seg sjølv fram til dei skulle få beskjed om noko anna. Ingenting kom ut, og for Halvor er dette eit godt døme på lojalitet: «Eg gav dei tillit ved å fortelje det, og så fekk eg det tilbake ved at dei heldt det for seg sjølv».

Informantane er opptekne av at alle prosessar kan gjerast så gode som mogleg. Tryggleik, ærlegdom og tillit er tre viktige dimensjonar som må vera på plass. Dersom nokon skal seiast opp, så må dei vite kvifor det er dei som må gå. Før ein går i gang meiner dei at ein må vite kva kriterium som gjeld, og involvera dei tilsette ved bruk av tillitsvalde.

Nedanfor er eit utsegn som skildrar korleis Gro blant anna opplever reaksjonar hos tilsette der nedbemanning har vore eit tiltak:

Eg var eigentleg ikkje førebudd på at vaksne menn grin og er heilt fortvila... og mi innstilling var jo at alle kjem til å få seg jobb. Og sjølv om me var ute i god tid så var det veldig fortviling blant enkelte.

Sterk kjensle av fortviling samt bekymring for økonomi og familie var ikkje Gro førebudd på at skulle bli så framtrekande. Ho fortel vidare at det kjende ut som ei ekstra påkjenning, sidan dei kjenner kvarandre så godt og folk er så opne med kvarandre. I vanskelege situasjonar nemner informantane viktigheita av gode prosessar. Tilsette som har mista jobben har uttrykt at måten oppseiinga har blitt gjort på har vore ryddig, og prosessen blir opplevd som god tross alt. Noko leiinga prioritera i slike situasjonar er å vera tidleg ute med å informere, slik at dei tilsette ikkje risikera å høyre informasjonen frå andre fyrst.

Det å informere dei tilsette i god tid før tiltaka skal tre i kraft, er med på å gi arbeidarane tid til å søke nye jobbar. Om det skulle dukke opp ein jobbmoglegheit, er det å få gå på kort varsel eit bidrag frå verksemda for at dei skal forsetje å lykkast framover. Olav forklara at dei legg til rette for nye jobbmoglegheiter, ved å kontakte tenester som NAV eller andre aktørar: «(...) folk her veit at når slike ting skjer så blir dei godt tekne vare

på. Me slepp ikkje heilt oversikta på dei, med mindre me veit at dei har ein god plan b». Leiarane sitt fokus på oppfølging har eg valt å sjå i samanheng med det å spele kvarandre gode. Det står fram som eit oppriktig ynskje frå leiarane si side om at tilsette skal ha det bra, uavhengig om dei er i verksemda eller fortset på vegen vidare.

Mia meiner det er viktig å vera bevisst den informasjonen ein sender ut når det ikkje er snakk om nedbemanning óg, for å tryggje dei tilsette mest mogleg og ikkje la dei gå rundt å vera usikre på om dei har jobb eller ikkje. I følgje informantane handlar det om å spele kvarandre gode, og ved å tru på laget får ein til meir enn det ein gjere aleine. Mia fortel at måten ein utøvar leiing på er påverka av kven er ein som person, og bevisstheit rundt eiga påverknad kan bidra til at ein gjer kvarandre gode:

Ein må ta det inn og vera bevisst på kva ein driv med. Sjå den enkelte innanfrå og meg sjølv utanfrå. Det eg gjere no, korleis påverkar det folk rundt meg. Kanskje det viktigaste rådet. Ein har sine egne mål og eigen strategi, men ein må ikkje gløyme folk på vegen. Og det er mange leiarar som seier at *mi dør er alltid open*, men det betyr ikkje ein drit å seie det. Ein må vise det i praksis. Av og til så stoppar eg folk som går forbi, og ber dei kome inn her.

5. Diskusjon

Informantane i denne studien har skildra kva erfaringar dei sit igjen med etter å ha vore i fleire situasjonar der verksemda har måtta omstille seg, og kva dei opplever som gode grep. I diskusjonskapittelet har eg som føremål å sjå på korleis desse funna kan sjåast i samanheng med teori og aktuell forskning, og korleis desse to delane til saman set fokus på problemstillinga: *Kva erfaringar har leiarar med handtering av omstilling i ei hjørnesteinsbedrift?* samt forskingsspørsmålet: *Korleis kan handteringa sjåast i samanheng med organisasjonskulturen?*

Kapittelet er organisert i ulike temaa, der inndelinga handlar om kva eg opplever som framtrudande ut i frå funna som blei presentert i kapittel 4. Fyrst blir verksemda sitt fokus på relasjonsbygging diskutert og vidare til korleis deira måte å arbeide på gjev høve for samaktualisering. Deretter blir leiarane si forståing av omstillingar diskutert opp imot teori knytt til kontinuerleg endringar. I slutten av kapittelet ser eg på funna opp imot arbeid med verdiar, visjonar og vidare korleis leiarar kan bli forstått som kulturelle kapteinar.

5.1 Fokus på relasjonar frå A til Å

Dei fire leiarane legg fokus på å sjå kvar enkelt tilsett framfor å kategorisere dei som berre arbeidarar. I dette ligg det ei forståing om at korleis tilsette har det heime, er avgjerande for kva kapasitet dei har til å prestere på jobb. Tilsette har ulike livssituasjonar på heimebane, og leiarane opplever det som positivt at dei er klar over korleis enkelte har det. På den måten kan verksemda stille opp og leggje til rette for ulike situasjonar. Det at mange tilsette vel å fortelje om privatlivet sitt og ha ein open dialog med leiarane, kan syne om at dei har tillit til arbeidsgivaren, då tryggleik må vere på plass for at det kan skapast tillit (Jacobsen, 2017). Leiarane si vektlegging på å kjenne sine tilsette, kan forståast for å vere ein viktig faktor som kan påverke utfallet av ein omstillingsprosess i positiv retning (Gill, 2002; Gilley et al., 2009).

For somme kan det på den andre sida gi struktur til livet ved å skilje mellom jobb og privatliv, og det kan tenkjast at nokon set pris på at ein kan tre inn i ei anna rolle på jobb enn den ein har på heimebane. Mia opplever at ikkje alle er like interessert eller deler like enkelt frå privatlivet sitt, til dømes gjennom samtalen som kretsar omkring dei dem F'ane (familie, fritid, fortid, framtid og fag). Sjølv om leiarsida har avgjort at desse tematikkane skal liggje til grunn, vil respekten for den enkelte sitt ynskje om å dele, stå som sentralt for at relasjonen blir opprettheldt så god som mogleg (Ivey et al., 2012). Ulike behov og interesser knytt til tiltaka som leiarane legg føringar for, kan forståast som ein del av kvifor Spurkeland (2009) meiner relasjonsleiing er krevjande.

Ved å kjenne kvarandre sine sterke og svake sider kan det, ut i frå funna, leggje føringar for at ein tolerera mykje meir med kvarandre, samt får tryggleiken til å gi ærlege tilbakemeldingar til kvar enkelt. For at verksemda, drift, og tilsette skal kunne utvikle seg til å bli ein betre utgåve av seg sjølv, kan det det å ha kultur for tilbakemeldingar gi høve for at mottakaren kan utføre arbeidet sitt på ein betre måte, og dermed bidra til at verksemda kan nå sine mål. Dette kan underbyggjast av blant anna Kaufmann og Kaufmann (2015) og Spurkeland (2009), som viser til at fokus på person og emosjonar bring med seg ei rekkje fordelar, blant anna i utvikling av produktive arbeidsmiljø. Verksemda sitt låge sjukefråvær og gode produksjonstal byggjer opp under forståinga av

at dei har eit produktivt arbeidsmiljø. Vidare kan leiarane si forståing om å tolerera kvarandre, vise til at det å akseptere meiningar, kjensler og opplevingar hjå andre kan styrke forholdet for vekst og dermed auke sjansen for verdiskaping (Ivey et al., 2012).

Verksemda sin posisjon som hjørnesteinsbedrift er i denne samanhengen ein del av det komplekse biletet. I situasjonar som gir konsekvensar for tilsette, har det vore naudsynt for leiarane å vere ærlege på at dette er vanskeleg. Orda ærlegdom og å vere transparent blei fleire gonger nytta under intervjuet, og viser til korleis leiarane ynskjer å opptre ovanfor tilsette. Leiarane sitt syn på medarbeidarane sine, kan forståast i lys av Carl Rogers og eksistensialistisk humanistisk tradisjon, der trua på den enkelte sine ressursar og evner er framtrudande (Ivey et al., 2012).

Open dialog og trua på at gode relasjonar mellom leiarar og tilsette er oppskrifta til suksess, er sterkt forankra i verksemda sin måte å arbeide på. Evna leiarar har til å byggje relasjonar med arbeidsgruppa si, blir som nemnt ovanfor forstått som ein viktig faktor for å lukkast med omstillingar (Gill, 2002; Gilley et al., 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Spurkeland, 2009). I samtale og dialog legg ein føringar for å bli kjende med kvarandre (Ekman, 2004). For Mia gjere dialog seg blant anna gjeldande ved at ho oppfordra alle til å kome innom kontoret. Ho er vidare klar over at det ikkje er tilstrekkeleg å rope ut at døra er open, då det skal litt til for at nokon tek steget og dukkar opp. Mia har dermed aktivt stoppa folk som er på farten forbi kontoret, og ber dei inn for ein samtale. Truleg kan det vere enklare for leiarar å ta initiativ med dei tilsette, enn omvendt. Det at Mia er klar over at ho må leggje inn litt innsats her, kan føre til at terskelen for at tilsette sjølv tek initiativ seinare blir mindre. På bakgrunn av at leiarane ynskjer å få til meir involvering og medarbeidarskap, vil det vere sentralt at folk føler dei kan kome med innspela sine og at det blir ein dialog ut av det. Med forståing om at leiing er ein sosial interaksjonsprosess, blir dialog sett på som ein sentral del av leiarskapet (Fikse, 2015). Leiarane verkar å vektleggje open dialog med leiarane med sine tilsette, og kan dermed støtte opp under at leiing er ein sosial interaksjonsprosess. Dei arbeidar etter å etablere tryggleik, ærlegdom og tillit, då dei ser på det som naudsynte komponentar for vidare samhandling. Ekman (2004) viser til at uformelle samtalar er ein god moglegheit for å skape tillit, men at det då er viktig at leiaren gjere seg synleg og legg til rette for at dei spontane, uformelle samtalane kan oppstå. Døme til Mia om at ho inviterer folk innom, er nettopp eit døme på desse uformelle, spontane samtalane.

På grunn av dei små forholda som rører seg i lokalsamfunnet, er det å kunne skilje mellom sak og person uttrykt som naudsynt hos informantane, og noko dei set som høg prioritet. Det å vere i stand til å ta eit val, er naudsynt for at tiltaka ein har bestemt seg for kan setjast i gang, og for at tiltaka skal få nytteverdi. For å få nok handlekraft i situasjonar som ein kanskje har utsett ei stund, opplever leiarane det som essensielt at ein handtera balansegangen mellom kollega, sak og kjennskap utanom. Gro var til dømes ikkje førebudd på den fortvilninga og bekymringa som tilsette responderte med under nedbemanning. For ho blei det opplevd som ei ekstra påkjenning sidan dei i tillegg kjende kvarandre så godt. Grunna storleiken på verksemda, og at ein har kjennskap til kvarandre på fritida, kan det vere viktig å reflektere over kvar ein ynskjer at grensa mellom rolla som leiar og rolla som tilsett skal gå. Rollekonflikt kan oppstå når ein ikkje oppfyller eller handlar etter normene som er satt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Samstundes som at leiarane skal kunne vere i stand til å ta val som viser at verksemda er konkurransedyktig, skal det óg takast omsyn til medarbeidarane sine behov og forholda dei arbeidar under. Dei ulike sidene å ta omsyn til er med på å forklare kvifor

omstilling i organisasjonar er ein kompleks situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ofte utartar det seg til å bli både meir ressurskrevjande og meir kompleks enn ein hadde sett føre seg (Salvanes, 2011; Sarkar & Osiyevskyy, 2018), til tross for at nøye planlegging er eit sentralt kjenneteikn ved omstillingsprosessar (Amundsen & Kongsvik, 2008).

5.2 Skape positive, gjensidige og avhengige relasjonar

Olav nyttar ordet straumlinjeforma for å forklara korleis utføring av den eine arbeidsoppgåva påverkar nestemann, og at dette har gjort seg endå meir gjeldande i dei seinare åra. Til dømes har verksemda slått saman dei to hovudregionane som ein tidlegare var delte inn i. Med to større inndelingar, blei arbeidet i stor grad opplevd som *vår del* og *dykkar del*. Dette kom til uttrykk både i uformelle og formelle hendingar, og fellesskapskjensla var ikkje like utbreitt som den er i dag. Etter at dei valde å slå saman til eitt hovudkontor, er dei tilsette i større grad avhengig av kvarandre for å få jobben gjort. Informantane opplever samansetninga av dei tilsette som ein bidragsytar for å gjere bedrifta spennande og allsidig, noko som kan forståast som at det er summen av alle tilsette som utgjer deira verksemd. Det kan argumenterast for at verksemda oppfyller vilkåra for samaktualisering (Ivey et al., 2012), då dei opplever økonomisk vekst tross utfordrande tider. Samstundes gir leiarane høve for at tilsette skal få utvikle seg og oppleve personleg vekst. Kjennskap til oppgåver og fag, og at leiarane sjølv har vore innom fleire ulike stillingar i verksemda, kjenner leiarane fører til at ein lettare kan appellera seg til dei tilsette sin situasjon, og dermed vere nær dei på ein anna måte enn ein som kjem utanfrå. Kjennskapen leiarane har til tilsette sin situasjon kan forståast som empati, som viser til evna ein har til å forstå den andre si verd og røynd slik at den andre kjenner seg sett og forstått. Bruk av empati, saman med positive, respektfulle og akseptierende relasjonar, er ei av føresetnadane for at samaktualisering kan finne stad (Ivey et al., 2012). I tider med omstillingar kan samaktualisering og høve til vekst vere av føremon for at ein er i stand til å utvikle seg slik marknaden krev.

På den andre sida opplever av og til Halvor det som ei felles forståing blant andre, at som leiar skal ein ha kompetanse og kontroll på alle område. I situasjonar der Halvor kjenner på at han ikkje strekk til, er han ærleg om at han ikkje har svaret, og ynskjer at dei saman skal finne ei løysing. Halvor si forståing av leiarskapet, viser at ein ikkje kan definere leiing som eit statisk fenomen, men må redefinierast etter kva som blir opplevd som gjelende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Spesielt i eit arbeidsliv der endring førekjem stadig oftare (Heifetz et al., 2009; Skogstad, 2011), kan det tenkjast at å sjå på leiing som ei rolle under utvikling fører til at ein enklare tilpassar seg, og er meir mottakeleg for, dei endringane som kjem. Det å sjå på arbeidsgruppa beståande av personar med ulike kvalitetar og styrkar, blir ut i frå funna erfart som viktig for at ein saman skal kunne kome fram til ei god løysing. Mia ynskjer óg å byggje opp under andre sine ressursar, og har til dømes i samtale med ein tilsett drøfta tanken om at han kan ta på seg eit større leiaransvar i produksjonen, då ho har sett at han har potensial for ei slik rolle. Halvor og Mia sine erfaringar ovanfor viser at i staden for å sjå eigne avgrensingar, så handlar det heller om å spele kvarandre gode, og saman dra nytte av dei ressursane som er i laget. Det handlar ikkje om at ein skal verte lik, men inkludere kvarandre sine skilnadar (Ivey et al., 2012). Ekman (2004) meiner óg at ein på grunn av auka spesialisering i arbeidslivet, kjem til å oppleve situasjonar der det vil vere variasjon i kven som er mest fagkyndig, avhengig av kva oppgåver det er snakk om. Sett i samanheng med at eigarkjensle og kjærleik til verksemda blei ståande som sentrale

funn, kan det å inkludere tilsette i ulike arbeidsprosessar vere ei årsak til at tilsette fort opplever seg som ein del av verksemda. Leiarane har inkludert tilsette i ulike arbeidsprosessar i alt i frå involvering når det gjeld nye rutesamansetningar, til å setje seg personlege mål. Leiarane opplever at tilsette får auka eigarkjensle og motivasjon til arbeidet, og er imponerte over deira vilje til å stå på vidare og at somme faktisk set høgare krav til seg sjølv enn det leiarane gjere. I tillegg kan det sjåast på som ei tillitserklæring frå leiarane å gi tilsette ansvar for ulike oppgåver. På bakgrunn av involvering og kjennskap til fleire arbeidsområde, føreligg det ei meining om at tilsette i verksemda får vere med på prosessar frå A til Å.

Halvor si erkjenning om å akseptere eigne avgrensingar, som nemnt i avsnittet over, samt sjå andre sine ressursar, kan vere med på å byggje relasjonsdimensjonen om å vere gjensidig avhengig av kvarandre (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). På lik linje som at ei verksemd er avhengig av at folk gjennomfører oppgåvene sine, er folk óg avhengige av verksemda for å ha ein jobb, og dermed kan dekkje sine økonomiske og sosiale behov (Blustein, 2006; Haavorsen et al., 2010; Solbakken & Handeland, 2019). I ei hjørnesteinsbedrift kan desse behova opplevast som forsterka, då det er avgrensa med tilbod i marknaden både for arbeidstakar og arbeidsgivar. Leiarane i studien er medviten om si viktige rolle i lokalsamfunnet, då dei både har tilsett folk med utdanning samt ufaglærde, og dermed gitt dei moglegheit til å kunne bu i distrikta. Ei oppleving av at begge partar ser på relasjonen som eit gjensidig behov, vert kategorisert som ein positiv gjensidig relasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). Hjørnesteinsbedrifter spelar ei viktig rolle for distrikta si ressurskaping, på same måte er lokalsamfunnet viktig for at verksemda kan oppretthalde aktivitet (Blixland, 2004). Forholdet mellom verksemda og dei tilsette kan på bakgrunn av denne forståinga definerast som ein positiv gjensidig relasjon, og er med det med på å styrke verksemda i møte med omstilling- og endringsprosessar.

5.3 Kontinuerleg forbetring framfor revolusjonerande omstillingar

I krevjande tider viser funn at det er utfordrande å skulle ta eit steg tilbake og forsøke å tenkje nytt. Samstundes som at verksemda tapte pengar og inntekta blei vekke, skulle ein investera i ny framtidig utvikling. Verksemda var kome til eit punkt der leiinga såg seg tvungen til å tenkje nytt dersom det skulle vere moglegheiter for å forsetje å driva vidare. Før definerte dei verdiskapinga ut i frå kva verksemda produserte, medan i dei seinare år har sett betydninga av det som skjer før og etter, i produktutvikling og sal. Deira nye forståing av verdiskaping kan forståast i lys av adaptive utfordringar samt dobbelløkka læring. Adaptive utfordringar er kjenneteikna av at dei stiller krav til meir utforsking og nytenking, enn det som er tilfelle i tekniske utfordringar. Her føreligg ikkje løysinga i verksemda frå før, og dermed vil ein undersøkje den underliggjande årsaka til utfordringa (Heifetz et al., 2009). Dobbelløkka læring kan vere med på å forklare korleis ein kan gå fram under adaptive utfordringar. Her vil ein stille spørsmål til seg sjølv og dei etablerte arbeidsmåtane ein har. Løysinga vil ikkje vere å gjere det same som ein har gjort før, men kan ofte krevje meir innovative og radikale endringar (Klev & Levin, 2009). Det at adaptive utfordringar og dobbelløkka læring krev at ein stiller spørsmål til måten ein arbeidar på (Heifetz et al., 2009; Klev & Levin, 2009), er med på å forklare kvifor det er krevjande å få til gode prosessar. Ei føremon for verksemda er at dei har etablert gode forhold for dialog, og er opptekne av å vere ærlege med kvarandre. Sett i lys av Heifetz med fleire (2009) så handlar adaptive løysingar like mykje om samtale og dialog, som det handlar om renovasjon, noko leiarane med sitt fokus på relasjonar har gode forhold for å få til.

Sjølv om verksemda har gjort mange, større grep som kan forståast i lys av dei nemnde teoriene ovanfor, har dei i tillegg utført endringane i ein stil som er basert på kven dei er. Mia fortel at dei ikkje kan hugse at det nokon gong har blitt flagga store omstillingar. Dei ser ikkje på seg sjølv som personar som revolusjonera, og for dei er det mykje meir nært å snakke om kontinuerleg forbetring framfor omgrepet omstilling. Det blir fortalt at like mykje som at det handlar om kven dei er, så er kontinuerleg forbetring ein bevisst strategi frå deira side. Dersom leiarane ser 15-20 år tilbake i tid, så kan dei likevel forstå heile perioden som ei enorm omstilling. Perspektivet deira omkransar heller mindre steg, og dei snakkar om å skru litt og litt. Eit kontinuerleg fokus på omstilling har óg fått sin plass i teorien, der ein ser at på bakgrunn av stadig hyppigare endringar bør fokuset vere på kontinuerleg endring, dersom ein skal klare å halde tritt (Marnburg, 2005). Dette blir i tillegg underbygd av Jacobsen (2018) som meiner at organisasjonar må forståast som levande organismar, som stadig er i endring. Verksemda si evne til å ha fokus på kontinuerleg forbetring, kan ha styrka dei til å vere i stand til å oppretthalde posisjonen deira i industrien. Leiarane meiner at med eit langsiktig, kontinuerleg fokus, må ein tole at det kan svinge litt meir på kort sikt. Når det er sagt, så kan ei verksemd med eit kontinuerleg fokus, og kome i situasjonar der det skjer uventa hendingar (Marnburg, 2005). Nye retningslinjer, innstramming av ytre krav og brot med samarbeidsaktørar er døme på omstillingar som har vore utanfor verksemda sine avgjerder, og der verksemda sine visjonar truleg kjem tydelegare fram. Dette kjem eg nærare tilbake til.

På den andre sida har dei leiarar i gruppa som ser gleden av omstillingar, og gjerne likar at det skjer endringar. Mia assosiera omstilling med spenning og utvikling, men er likevel klar over at ikkje alle deler same oppfatning. Ho ser på det som naudsynt å roe tempoet, slik at ein får med seg dei tilsette på vegen. Mia si innstilling til omstilling, viser spennet i ulike reaksjonar som kan oppstå, sjølv om endring har ein tendens til å bli knytt til negative emosjonar (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Leiaren sin assosiasjon til utvikling i samband med omstillingsomgrepet, kan støtte opp under Maslow sin motivasjonsteori knytt til vekst og utvikling, og at endring nettopp gir moglegheiter for å nå nye høgder (Amundsen & Kongsvik, 2008; Ivey et al., 2012).

Gro erfara óg at somme tilsette blir motivert av nye krav og arbeidsoppgåver. Ho presisera kor viktig det er å leggje til rette for den enkelte si evne til å handtera endringane som kjem, då fleire er ute av komfortsona i møte med endringar. Gro hevdar at det å vere for lenge ute av komfortsona, eller å få tildelt oppgåver som ein ikkje er i stand til å handtere nye oppgåver vil gå utover motivasjon og trivsel. Reaksjonar har blant anna óg kome til syne under etablering av nye stillingar. Somme tilsette har til dømes vore forundra til at talet stillingar veks på kontoret, medan det blir færre og færre i sjølve produksjonen. For leiinga har det vore viktig å forklare bakgrunnen, og dei opplever at tilsette forstår endringane, men at det handlar om å beskytte seg sjølv og kollegaer. Både reaksjonar som uttrykkjer motivasjon, utryggleik eller redsel er døme på at omstillingar i verksemda har utløyst reaksjonar i ei eller anna grad, noko fleire forskarar påpeikar at vil skje (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det at tilsette lagar ring omkring sine egne, kjem óg til uttrykk i situasjonar der innføring av nye løysingar og maskiner ikkje har fungert slik dei skal. Då kjem det gjerne til uttrykk at *de i leiinga* kunne gjort ting annleis. Leiarane sine erfaringar med eit slikt skilje, kan sjåast i lys av subkulturar. Innanfor organisasjonar er det nemleg ikkje uvanleg at det dannar seg forskjellige grupper, med eigen kultur. Dei ulike gruppene

etablera seg med ulike orienteringar, og omtalar seg som *me* og *dei andre* (Jacobsen, 2017; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Sett i samanheng med handtering av omstillingar, vil det vere mest hensiktsmessig om gruppa står mest mogleg samla (Jacobsen, 2017), for å bidra til at leiarane og medarbeidarar oppfattar og forstår dei ulike sidene av drifta og heilskapen.

5.4 Bevisst val av verdiar og visjonar

Verksemnda arbeida tett opp mot tradisjonane som har røter frå då merkevara blei etablert. Visjonar og verdiar peikar tilbake på essensen i deira merkevare og kva som har vore gjeldande frå start. Alle leiarane i studien, samt fleire tilsette, har lang ansiennitet i verksemnda. Alle spor tilsette har lagt igjen, kan forståast som at dei over tid har etablert eit felles sett av oppfatningar, verdiar og normer (Alvesson, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Schein, 1983). Bevisst har leiarane arbeida for å etablere verdiar med føremål om at dei skal opplevast ekte og autentisk, framfor å vere tilfeldig valde. For tilsette vil det truleg verte enklare å tileigne seg, og arbeide etter, dei verdiane som ein óg kan assosiera til. Det å kjenne seg sterkt forankra i verksemnda ein arbeida i, kan vere med på å auke ansvarskjensla til den enkelte, noko som kan vere nyttig under omstilling og uoversiktlege tider. Ved å forstå verdiar opp mot omgrepet visjonar, skriv Marnburg (2005) at under omstillingsprosessar fungera visjonen til verksemnda som ei drivkraft, og ei utfordring for fleire verksemder handlar om at dei ikkje har utvikla ein tydeleg nok, og personleg nok, visjon å styre etter (Marnburg, 2005).

På bakgrunn av leiarane sine erfaringar med handtering under omstillingar, syner det seg at deira visjon, filosofi og verdiar har vore til hjelp i prosessen. Både i sjølve arbeidet undervegs i omstillingane, men ikkje minst til at det har gjeve tru på at ein skal få det til og dermed gjort at dei har hatt mot til å ta ei avgjerd. Det kan på bakgrunn av funna tolkast som at verdiane og visjonane kjem tydeleg fram. Leiarane opplever at tilsette har i stor grad stått samla ilag, og hatt pågangsmot når det har vore meir utfordrande tider. Det kan tenkjast at det spesielt under eksterne endringskrav, kjem tydelegare fram kva verdiane til verksemnda er. Uro og utryggleik er døme på reaksjonar som kan oppstå, og korleis tilsette vel å handle ut i frå dei kjenslene ein har, kan forståast som å vere påverka av kva verksemnda står inne for.

Føremålet under medarbeidarsamtalar er å snakke omkring 24-timars mennesket, og med det kjem verdien om å sjå kvarandre for den ein er til syne. Det å faktisk utøve verdiane i praksis, kan forståast som sentralt for at det skal opplevast som meningsfullt og at andre óg skal sjå at verdiane faktisk skal nyttast. Jacobsen (2017) skriv om organisasjonar som har vore etablert over lengre tid, og der ein har tydelege normer, verdiar og klare forventingar om styring, kan definerast til å ha ein sterk kultur, og at det viser seg å ha meir tillit mellom leiing og tilsett enn om kulturen hadde vore svak. På bakgrunn av leiarane si tydelege utøving av verdiar kan ein forstå kulturen i verksemnda som sterk.

Leiarane forsøker å formidle sine forventingar til korleis ein ynskjer at det skal vere på arbeidsplassen, på ein tydeleg måte. Leiarane presisera at skal ein vere tilsett der, så må ein vera det etter deira verdiar og haldningar. Klare forventingar og instruksar, kan tenkjast å gje ei kjensle av tryggleik samt redusere uro og bekymring. I tillegg gjev det klare retningslinjer om kva ein kan forvente seg når ein søker på, og går til denne arbeidsplassen. Gro, blant anna, meiner at fráværstatistikken og det låge sjukefråværet

er eit synleg bilete på at arbeidsplassen er ein god stad å vere på. Sjølv kulturen tykkjer ho er utfordrande å skulle skildre, men opplever den som godt etablert og at den sit i veggane til fabrikk. Det at Gro har vanskar med å skildre kulturen, fortel Kaufmann og Kaufmann (2015) kjem av at dei underliggjande verdiane og meiningane som kulturen består av, ikkje alltid er synlege, men kjem til uttrykk gjennom korleis arbeidsgruppa arbeidar og forhold seg til ulike situasjonar (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På den måten kan ein forstå det som at korleis arbeidsgruppa respondera og uttrykkjer haldningane sine vil vere eit avtrykk av korleis kulturen er.

Leiarane opplever både at dei sjølv og tilsette sterkt identifisera seg med verksemda. Mia ser til dømes ikkje føre seg den dagen ho ikkje skal arbeide der lenger. Fleire leiarar peikar på at ein får rask eigarkjensle til verksemda, og at eigarane er opptekne av å ikkje skilje mellom *eigarskapet* og *arbeidarane*. Tilsette uttrykkjer ei stoltheit over å bære logoen på jakka si, og under nedbemanning uttrykte somme at dei heller var interessert i å forsetje i ei 50% stilling, framfor ei full stilling ein anna stad. For mange er det, utanom dekking av økonomiske behov, ei personleg meining knytt til val arbeidsstad (Haavorsen et al., 2010), noko som óg gjere seg gjeldande i denne verksemda på bakgrunn av dei skildringane som blei gjort omkring arbeidsplassen. Truleg er dette forsterka på bakgrunn av verksemda si rolle som hjørnesteinsbedrift, og det personlege forholdet mange har til området ein har vokse opp i. Ei tett oppfølging og jamleg kontakt med gruppa frå leiarane si side, kan vere ei av årsakene til at ulike avdelingar, tross avstandar, har knytt seg til verksemda på den måten dei har gjort. Dette i forståing av Ekman (2004), der han presisera at leiarar i dialog med tilsette kan etablere tillit og dermed tilhørsle. Det at leiarane prioritera å vere eit synleg andlet verkar å vere ein innsats som ein får tilbake for ved seinare høve.

Etter den nye eigarovertakinga tok leiarane initiativ til ein samtale med dei tilsette, der ein gjekk gjennom kva ein var nøgd med, og kva ein ynskja forbetringar på. Eit punkt som utmerka hos medarbeidarane var behov for meir informasjon. Tilsette uttrykkjer at dei ynskjer å vere med, framfor å berre få ordrar om kva ein skal gjere. Ikkje minst er lokalsamfunnet rundt ei hjørnesteinsbedrift lite, og det å oppdage eller få høyre ny informasjon om arbeidsplassen sin frå andre enn arbeidsgivar, kan skape ei kjensle av å ikkje bli sett eller teken på alvor. Dette er óg ei av årsakene til at leiarane vel å informere tidleg om kva som skal skje. Samstundes får tilsette med meir informasjon, moglegheit til å få eit større innblikk i verksemda, enn akkurat dei oppgåvene ein sjølv har ansvar for. Informasjon er ein viktig bidragsytar for å skape kjensla av oversikt (Gilley et al., 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det å gi ut informasjon kan sjåast i samanheng med involvering, for utan informasjon kan det verte vanskeleg å bli ein del av prosessen. Leiarar som legg til rette for involvering, har eit syn på medarbeidarane sine om at med sine kunnskapar, erfaringar og idear kan bidra til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). I møte med omstillingar er involvering viktig for å handtere motstand mot endringar (Amundsen & Kongsvik, 2008). Funn viser at involvering i ettertid har blitt sett på ein faktor leiarane kunne ha via meir merksemd til undervegs, men at det er uklart korleis dei faktisk ville gjort det i praksis. Det er likevel semje om at dei tilsette skal bli representert, og at dei skal kjenne på at meiningane deira betyr noko.

I forkant av oppseiingar prioritera leiarane å gi tilstrekkeleg informasjon, slik at tilsette får sjansen til å førebu seg på kva som ventar og kan starte å planleggje kva ein skal gjere vidare. Leiarane har eit ynskje om at dei som skal seiast opp, får moglegheit til å lukkast framover. I og med at leiarane forsøker å arbeide etter tanken om at alle

prosessar kan gjerast så gode som mogleg, blir den etablerte filosofien som blant anna handlar om å vere respektfull, transparent og ærleg ståande som ein grunnmur. Under og etter periodar med oppseiingar, har tilsette som har mista jobben uttrykt at dei opplevde prosessen som ryddig og ei god oppleving tross alt. Truleg har leiarane si evne til å vere empatisk ovanfor tilsette, vore ei av årsakene til at tidlegare tilsette sit att med ei positiv kjensle. Olav drog fram eit godt samarbeid med NAV eller andre aktørar, der dei kartlegg vidare karriere. Verksemda sin innsats på dette området, kan sjåast på som eit bidrag for å skape tryggleik, og igjen minske negative emosjonar knytt til uro og bekymring. Leiarane si praksis knytt til det å formidle informasjon kan sjåast i lys av teori som peikar på at god informasjonsflyt er med på å auke forståinga, samt rettferdiggjere og auke aksepten knytt til konsekvensar (Gilley et al., 2009). Tilsette slepp å bruke unødig energi og ressursar på å uroe seg, og at det dermed er like viktig for leiarane å formidle informasjon om at det ikkje er snakk om nedbemanning, dersom det er tilfelle. I og med at ein i møte med omstillingar, kan oppleve ulike reaksjonar og emosjonar knytt til tap og utryggleik (Antonacopoulou & Gabriel, 2001), kan den opne dialogen vere ei årsak til at tilsette likevel opplever det som ei positiv oppleving.

5.5 Leiarar som kulturelle kapteinar

Som tidlegare nemnt, opplever Halvor at det føreligg ei forventning om at ein som leiar skal inneha ressursar til å vite mykje om alt, og at det derfor er meir passende å definere leiarskap som ei rolle i utvikling, slik Kaufmann og Kaufmann (2015) presisera. Halvor er oppteken av å spele ball framfor å gje ordrar, og at det i ei utveksling mellom medarbeidarane kan dukke opp det svaret ein treng. Forståing av leiarrolla blir på bakgrunn av funna sett på som ei etisk forplikting til at andre skal ha det bra, framfor at det skal vere eit teikn på status. Leiarskapet har vore gjennom ei utvikling, og der ein tidlegare fokuserte på å gi ordrar, arbeidar leiarane i dag for å skape involvering, sterke relasjonar og aktivt medarbeidarskap. Den gongen, med det førre leiarskapet var det truleg andre kjenneteikn ved kulturen, enn det som er i dag. Tilsette har gått frå å sitte bakpå stolen, til å bli invitert fram til deltaking. Ut i frå det leiarane fortel, kan ein forstå det som at dei i dag vektlegg å utvikle ei stødig leiargruppe bestående av personar som arbeidar for dei same måla. På den måten ynskjer dei å ha etablert grunnmuren som trengst for at tilsette skal trivast og yte mest mogleg. Ein kan vidare forstå dette som at dersom ein har eit godt utgangspunkt, så er ein med det best mogleg rusta for framtidige utfordringar. Mykje av motstanden som kan oppstå under omstillingar, ligg forankra i organisasjonskulturen (Goncalves, 2007), og det vil dermed vere formålstjenleg å ha ei stødig leiargruppe i botn. Kaufmann og Kaufmann (2015) meiner vidare at måten leiaren formidlar og erverva informasjon på, er eit symbol på kva verksemda står inne for. Sett i samanheng med funn frå analysen, står leiarane fram som bevisste over at deira måte å opptre på, kan påverke andre, og at leiarane dermed kan forståast som kulturelle kapteinar.

Kultur er, i følgje Mia, noko som smittar både på godt og vondt. Ho har ikkje tru på at ein kan byggja ny kultur, men at det handlar om å vere bevisst kva ein ynskjer å ta med seg vidare. I eit teoretisk perspektiv er ein optimal organisasjonskultur rekna som ei samansmelting av det leiarane har med seg, og det sjølv gruppa har lært frå egne erfaringar (Alvesson, 2011; Schein, 1983). Med det så ser ein at det ikkje handlar om ei ny etablering av kultur, men å få to perspektiv til å bli eitt. Leiarane opplever det som ein utfordrande jobb å skulle få heile arbeidsgruppa synkronisert i kultur. I følgje Alvesson (2011) er det ikkje berre leiarar som har ei stor påverknad på kulturen, men óg personar

med lang ansiennitet. I og med at verksemda har fleire tilsette med lang ansiennitet, kan det vere med på å forklare kvifor det er utfordrande å skulle tileigne dei nye normer og ynskja haldningar. I etterkant av samlokalisering og installering av nye maskiner, blir det av somme tilsett uttrykt at *alt var betre før*. Negative haldningar og uttrykk kan skape utfordringar for at omstillingsprosessar skal verte vellykka (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Leiarar er tydelege på at dei forsøker å uttrykkje ei positiv haldning, og at leiarane klarar å handtere tilsette som går imot verksemda sine haldningar vil vere viktig for å få samkøyrt kulturen. I og med at kulturen består av innvevde mønstre av reaksjonar, og at ein slik blir sosialisert til å inneha visse haldningar (Alvesson, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Schein, 1983), kan det forklare kvifor det er ein utfordrande jobb for leiarane å få med alle til å delta i den ynskja kulturen.

Funna som viser til leiarane sine erfaringar om utfordringar ved kultur, blir støtta av Tobias (2015). Han meiner at sjølv om det er vanskeleg å leggje fokus på åtferd og utvikling av ynskja åtferd, står det likevel fram som eit avgjerande trinn for at omstillingar skal verte vellukka. Tobias (2015) meiner vidare at vellukka omstillingar ikkje berre handlar om nye tekniske løysingar, men om det faktisk har endra åtferd til det betre. Ein kan seie at det ikkje er berre tekniske omstillingar det er snakk om, men òg menneskelege omstillingar og kulturen dei arbeida i. For tilsette kan det forståast som ei personleg omstilling å skulle handtere nye maskiner, nye lokal og ny samansetning av personale. Under samanslåing og bygging av ny fabrikk, blei det investert i mange nye maskiner og system. Det kom fram i analysen at leiinga er imponert over kor godt folk har tileigna seg den nye kompetansen, og at ein har kome godt på veg for å få det miljøet ein ynskjer.

I denne studien har det kome til uttrykk at leiarane i verksemda prioritera relasjonsbygging og gje kvarandre støtte for å få det beste resultatet. Leiarane går inn for å bli kjende med dei tilsette, og får med det òg moglegheita til å fange opp dersom det skulle verte behov for tilrettelegging eller andre løysingar. Leiarane har utvikla ein kultur der anerkjenning av kjensler blir løfta fram, framfor å bli satt lok på. Uavhengig av kva som blir den tekniske løysinga, er det fleire som peikar på at det å vie for lite merksemd knytt til prosessen og det menneskja opplever, kan vere til hinder for å skape ein vellukka omstillingsprosess (Gill, 2002; Gilley et al., 2009; Jacobsen, 2017; Van den Heuvel et al., 2010). Korleis leiinga har handtert omstillingar, samt alt som rører seg i verksemda kan forståast å vere påverka av organisasjonskulturen. I motsetnad til tidlegare erfaringar og samlokaliseringar, har ikkje verksemda opplevd at folk har valt å slutte i jobben. Dette kan forståast som eit tydeleg teikn på at dei har luktast. Likevel vil det å forsetje med å fokus på kontinuerleg forbetring vere viktig for å stå rusta for framtida.

6. Avslutning

I denne studien har eg nytta meg av kvalitativt djupneintervju for å undersøke problemstillinga: *Kva erfaringar har leiarar med handtering av omstillingar i ei hjørnesteinsbedrift?* samt forskingsspørsmålet: *Korleis kan handteringa sjåast i samanheng med organisasjonskulturen?* Det empiriske materialet eg samla ut i frå fire intervju resulterte i tre hovudkategoriar. Med avslutningskapittelet ynskjer eg å summere dei mest sentrale funna eg sit att med, samt kome med praktiske implikasjonar, kritisk vurdering av studien og forslag til vidare forskning.

Funna i studien framhevar heilskapen i betydinga *ei verksemd frå A til Å*. Bedrifta kan forståast til å leggje vekt på det som har blitt omtala som *meir enn ein arbeidsplass*. Ved å leggje vekt på relasjonar, ynskjer leiarane å sjå menneskje som ein heilskap framfor å avgrense dei til å berre handla om arbeidaren. Korleis ein har det heime hevdar dei påverkar korleis ein fungera på jobb. Leiarar si evne til å inkludere emosjonar i arbeidslivet, har blitt framheva med ei rekkje fordelar i møte med omstillingar (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I lys av leiarane sitt fokus på å vektleggje relasjonar er dette i tråd med Spurkeland (2009) sitt fokus på at fokus på relasjonar er med på å fremje produktive arbeidsmiljø. Samstundes bring status som hjørnesteinsbedrift med seg ei rekkje faktorar som truleg gjere at relasjonane er endå tettare, då ein óg kjem i kontakt med kvarandre på fritida. For leiarane er det dermed viktig å klare å skilje mellom sak og person, då det det naudsynt dersom ein skal kunne ha framdrift. Leiarar ser både på seg sjølv, samt opplever tilsette, som særns knytt til verksemda og at ein fort får eigarkjensle til arbeidet. Saman utgjør dette ei gruppe som arbeidar hardt for å nå dei måla som har blitt satt.

Summen av dei tilsette utgjere essensen i verksemda, og er med sine ulike bakgrunnar og samansetnadar med på å gjere bedrifta spennande og allsidig. I lys av teori kan samansetninga av gruppa forståast som ein positiv gjensidig relasjon, som gir høve for vekst og utvikling (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). Funn viser at verksemda er opptekne av å ikkje skilje mellom eigarar og tilsette, men at alle har kvar si viktige oppgåve som må bli gjort for at produksjonen skal gå rundt.

Vidare har leiarane, i takt med deira kultur og kven dei opplever seg som, valt å leggje vekt på kontinuerleg forbetring så langt det har gjort seg gjere, framfør å gjere større revolusjonerande endringar. Leiarane har erfart eit spenn i ulike haldningar og reaksjonar på endringar, og er med det opptekne av å involvere og informere tilstrekkeleg, slik at ein får med seg dei tilsette på vegen. Ved å leggje til rette for eit aktivt medarbeiderskap viser funna at dei tilsette viser iver etter å vere med å delta, og set høge krav til eiga arbeidskapasitet. Summen av verksemda si handtering under ulike omstillingar, viser ei sterk forankring i verdiar, visjonar og deira filosofi om å vere ærlege og transparente med kvarandre. På bakgrunn av dette byggjer ein opp under forståinga om at organisasjonskulturen har ei sterk påverknad under handtering av omstilling- og endringsprosessar, som blant anna Alvesson (2011) og Schein (1983) underbyggjer.

Studien har, ved å fokusere på leiarskap og hjørnesteinsbedrifter vore eit bidrag for å sjå på korleis kulturen er med på å påverka handteringa av endringsprosessar. Omstilling bring med seg ei rekkje komplekse situasjonar og utfordringar, og føremålet mitt har vore å få fram informantane sine stemmer, erfaringar og tankar omkring tematikken. Ved å vektleggje den subjektive erfaringa til leiaren, vil eg bidra for at rådgjevarar kan

vere til hjelp i andre bedrifter med liknande situasjonar. I arbeidet med å vere til hjelp for andre verksemder under omstilling, har arbeid med relasjonsbygging utprega seg som særleg sentralt i denne hjørnesteinsbedrifta. Rådgjevarar kan vere til nytte for å hjelpe leiarar med å forstå korleis deira framtoning er med på å leggje føringar for kva som blir oppfatta som ynskja haldningar. Vidare står arbeidet med organisasjonskulturen fram som eit område det er viktig å vie merksemd til, og at utvikling av kultur er eit arbeid som må gjerast gradvis over ein lengre periode.

Utvikling og endring kan seiast å ha kome for og bli, og funn frå studien tyder på at det kan vere ei investering å arbeide kontinuerleg framfor å gjere revolusjonerande endringar. Likevel har det for verksemda handla like mykje om kven dei er, som at det er eit strategisk val. På bakgrunn av leiarane sine erfaringar kan ein forstå det som at det ikkje finst eit eintydig og klart svar på kva som er ein god måte å handtere omstillingar på. Likevel blir handlingar og tiltak med røter frå verksemda sine egne verdiar og visjonar opplevd som gode grep for at medarbeidarar skal kjenne på forplikting og nærleik til arbeidsstaden, og dermed arbeidar for at verksemda skal kunne imøtekome dei endringane som krevst. Sett i lys av eit eksistensialistisk-humanistisk rådgivingsperspektiv gir det moglegheiter for å overføre trua på menneskje si evne til vekst og utvikling til leiarfeltet og inn i verksemder. På bakgrunn av at mange omstillingsprosessar ikkje blir som ynskja (Saksvik et al., 2007), kan denne studien vere eit bidrag for å vise at dersom ein spelar ballen rett, kan ein oppdage kva ressursar ein har i laget.

6.1 Kritiske vurderingar og vidare forskning

Denne studien basera seg på fire personar og ei hjørnesteinsbedrift. Intervjusamtalar med fleire leiarar frå ulike verksemder kunne gitt andre eller utdjupande resultat. Det å intervjuje tilsette i same verksemd, om erfaringar frå jobben, har eg vore klar over kan vere med på å påverke kva som har blitt sagt. Observasjon eller samtalar med andre medarbeidarar kunne vore med på å støtta opp under, eller nyansert mine funn.

Fleire studie som peikar på kultur som ein suksessfaktor, er blitt kritisert for å ha ein utilstrekkeleg definisjon av kultur. Vanlegvis blir kultur sett opp imot verdiar, utan at det blir teke omsyn til andre forhold som óg fell innanfor same fenomen og det kulturelle mangfaldet som ofte pregar organisasjonar (Jacobsen, 2017). Denne studien ser på fenomenet hjørnesteinsbedrift, som ein del av det kulturelle mangfaldet. For vidare forskning kunne det vore interessant å sett på verksemda si betydning frå dei tilsette sitt perspektiv, og korleis det blir opplevd for dei å ha eit nært men óg formelt forhold til verksemda og leiinga.

Litteraturliste

- Aasen, T.M.B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Alvesson, M. (2011). Leadership and organizational culture. I A. Bryman, D. Colinson, K. Grint, B. Jackson & M. Bien-Uhl (red.), *The SAGE Handbook of Leadership* (s. 151-164). United Kingdom: SAGE Publications LTD.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Antonacopoulou, E. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005874>
- Blixland, O. (2004). Hjørnesteinsbedrifter i omstilling - konsekvenser for lokalsamfunn; erfaringer fra Notodden. *Plan*, 36(4), 28-31. Henta frå
https://www.idunn.no/plan/2004/04/hjornesteinsbedrifter_i_omstilling_-_konsekvenser_for_lokalsamfunn_erfaring
- Blustein, L., David. (2006). *The Psychology of Working*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A Cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Carpenter, D. (2018). Ethics, reflexivity and virtue. I R. Iphofen & M. Tolich (red.), *The Sage handbook of qualitative research ethics* (s. 35-50). London: Sage Publications.
- Clarke, V. & Braun, V. (2018). Using thematic analysis in counselling and psychotherapy research: A critical reflection. *Counselling and Psychotherapy Research*, 18(2), 107-110. <https://doi.org/10.1002/capr.12165>
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1998). *Basis of qualitative research* (2 utg.). California: Sage.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Henta frå https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf.
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, 5(4), 332-335.
<https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- Eide, H., Johansen, O.-I. & Øverjordet, A.H. (2013). *Geografi* (6 utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskapning. I R. Kvalsund & C. Fikse (red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 167-192). Bergen: Fagbokforlaget.

- Finlay, L. & Gough, B. (2003). *Reflexivity: A practical guide for researchers in health and social sciences*. Oxford: Blackwell Science.
- Friberg, J. (2019). Tvilsomme informanter, troverdig forskning? Refleksjoner over intervjuet som forskningsmetode, med utgangspunkt i en studie av tilreisende fattige fra Romania. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 3(2), 119. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2019-02-02>
- Gill, R. (2002). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan, H.S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Goncalves, M. (2007). *Change Management: Concepts and Practice (The Technical Manager's Survival Guides)*. <https://doi.org/10.1115/1.802647.ch6>
- Grønvold, T. (2018). Endring og omstilling. Henta 26.oktober, frå <https://www.timbr.as/endring-og-omstilling/>
- Haavorsen, P., Heum, I. & Hernes, T. (2010). *Arbeidsinkludering: Om det nye politikk- og praksisfeltet i Velferds-Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hansen, J.C. & Selstad, T. (2003). *Regional omstilling: Strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Pensumtjeneste.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87 (7/8), 62-69. Henta frå <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b5f489d7-c1ee-476b-b0cf-ed3c4c38700e%40sessionmgr103>
- Holstein, J. & Gubrium, J. (2003). Active interviewing. I J. Gubrium & J. Holstein (red.), *Postmodern interviewing* (s. 66-80). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hsiung, P. (2008). Teaching reflexivity in qualitative interviewing. *Teaching Sociology*, 36(3), 211-226. <https://doi.org/10.1177/0092055X0803600302>
- Ivey, A.E., Ivey, M.B. & D'Andrea, M.J. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7 utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jacobsen, D.I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer: Arbeidsbok og casesamling* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R. (2015). Vekst- og utviklingsperspektiver i lys av hjelperelasjonen i rådgivning. I R. Kvalsund & C. Fikse (red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 23-50). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Lofthus, L. (2017). Bruk av teori for økt refleksivitet i praksis. Praksisarkitektur som rammeverk for å belyse forskerens plass i datagenereringen. I L. Frers, K. Honestad & M. Bøe (red.), *Metode mellom forskning og læring: Refleksjon i praksis* (s. 35-55). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Marnburg, E. (2005). Risiko og organisasjonsomstilling: Om de mange veier som aldri fører til det forestilte Rom. *Praktisk økonomi & finans*, 21(03), 33-42. Henta frå https://www.idunn.no/pof/2005/03/risiko_og_organisasjonsomstilling_om_de_mange_veier_som_alдри_forer_til_det
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk senter for forskningsdata. (2019). Må jeg melde prosjektet mitt? Henta 06.01.2020, frå https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Olsen, H. (2003). Veje til kvalitativ kvalitet? Om kvalitetssikring af kvalitativ interviewforskning. *Nordic Studies in Education*(01), 1-20. Henta frå https://www.idunn.no/np/2003/01/forum_veje_til_kvalitativ_kvalitet_om_kvalitet_ssikring_af_kvalitativ_interv
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roulston, K. (2012). The pedagogy of interviewing. I J. Gubrium, J. Holstein, A.B. Marvasti & K.D. McKinney (red.), *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (2 utg., s. 61-74). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2 utg., s. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S.D., Nytrø, K., Buvik, M.P., Andersen, G.R., Andersen, T.K. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Salvanes, K.G. (2011). Omstilling i Norge: Muligheter og utfordringer for den skandinaviske modellen. *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3), 275-291. https://www.researchgate.net/publication/316511849_Uniformens_mange_ansikter
- Sarkar, S. & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5 utg.). London: SAGE.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2 utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Solbakken, M. & Handeland, M.W. (2019). Kommuner trenger folk. *Plan*, 51(2), 18-23. Henta frå https://www.idunn.no/plan/2019/02/kommuner_trenger_folk
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A.H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tobias, R.M. (2015). Why do so many organizational change efforts fail? *The Public Manager*, 44(1), 35-36. Henta frå https://search.proquest.com/docview/1688353773?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

- Torppa, C.B. & Smith, K.L. (2011). Organizational Change Management: A Test of the Effectiveness of a Communication Plan. *Communication Research Reports*, 28(1), 62-73. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.541364>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. I J. Houdmont & S. Leka (red.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on reserach and practice* (s. 124-150). Chichester, UK: Wiley Blackwell.

Vedlegg A - Intervjuguide

Intervjuguide

Innleiing

- *Minne om at arbeidsstad og person blir anonymisert og at intervjuet blir teke opp ved bruk av lydopptakar*
- Kva er stillingstittelen din?
- Kor lenge har du arbeida i denne verksemda, og kor lenge har du hatt den stillinga du har no?
- Kva går dine arbeidsoppgåver utpå og korleis vil du skildre ein vanleg arbeidskvardag?
- Kva inspirera deg i di rolle som leiar?

Om bedrifta sin posisjon i lokalsamfunnet

- Korleis vil du skildre dykkar posisjon som arbeidsplass her i regionen?

Om omstilling

- Kva forhold har du til omstilling, endring?
- Kva vil du kategorisere som ein god omstillingsprosess?
- Kva kjenner du på at du/de har lykkast med i omstillingsprosessen?
- Kva utfordringar har du møtt på i periodar med omstilling?
 - Korleis blei det opplevd? Kva tankar og kjensler dukka opp?
 - Korleis handterte du dei utfordringane som dukka opp?
- Korleis opplevde du at dei tilsette handterte situasjonen / situasjonar med omstilling? Opplevde du andre ting óg?
- Kva kjenner du på at du/de ikkje har lykkast med i omstillingsprosessen?

Om arbeidstilnærming

- Korleis opplevde du handlingsrommet til å handtere situasjonen?
- Kva har du lært og tek med deg vidare i framtida?
- Kva opplever du at de som bedrift sit igjen med av kompetanse som de tek med dykk vidare?

Om organisasjonskultur

- Korleis vil du skildre/opplever du kulturen de har på arbeidsplassen din?
- Korleis trur du andre tilsette vil skildre arbeidskulturen?
- I kva grad arbeida du for å leggje til rette for ein bestemt kultur?
- I møte med nye tilsette; kva kjenneteiknar opplæringsprosessen?

Avsluttande kommentar

- Om du blei invitert inn for å møte leiinga i ei liknande bedrift som opplever mykje av det same. Kva ville du ha gitt dei som lærdom frå dykkar prosess? Og sett på som gode råd no i etterkant?
- Er det noko du sit inne med som du skulle ynskje eg hadde spurt om? Har du noko å føye til?
- Takke for intervju.

Vedlegg B – Informasjonsbrev og samtykkeskjema

Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet
«leing under omstilling».

Denne våren skal eg gjennomføre eit forskingsprosjekt som ein del av mi masteroppgåve i rådgivingsvitenskap. Forskingsprosjektet omhandlar omstilling på arbeidsplassen, og har som føremål å undersøkje *korleis personar med leiaransvar arbeida, tek stilling til og opplever omstillingar som påverkar bedrifta*. Spørsmål som utforskar kva informantane har lagt vekt på i opplevde omstillingsprosessar vil vere sentrale. I dette skrivet blir det gitt informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking i eit intervju vil innebere for deg.

I denne studien ynskjer eg å intervjuje personar som er tilknytt ei bedrift som har gått gjennom omstillingar, og eg spør derfor om du kunne tenke deg å delta i forskingsprosjektet.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Studieretninga rådgivingsvitenskap høyrer til NTNU, institutt for pedagogikk og livslang læring. Min rettleiar er Camilla Fikse.

Kva inneber deltaking i studien?

Deltaking i forskingsstudiet inneber å delta i eit intervju. Intervjuet vil ha ei varigheit om lag 60 minuttar. Spørsmåla vil omhandle korleis du i di rolle opplever og handtera omstillingsprosessar ved arbeidsplassen din.

Intervjuet vil, med ditt samtykke, bli teke opp ved hjelp av lydopptakar.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekkja ditt samtykke utan å oppgje grunn. Dersom du vel å trekkje deg, vil alle opplysingar om deg bli sletta. Alle personopplysingar vil bli behandla konfidensielt, der det berre er eg som har tilgang til personopplysingane. Eg er underlagt teieplikt, og lydopptaka blir berre behandla av meg samt oppbevart på ein sikker stad. Etter intervjuet vil innhaldet bli transkribert på PC. Personidentifiserande opplysingar vil ikkje bli oppbevart på same stad som datamaterialet.

Kva skjer med opplysningane etter avslutta forskingsprosjekt?

Prosjektet skal ferdigstillast innan 1.juni 2020, og etter avslutta prosjekt blir lydopptak og personopplysingar sletta. Det vil dermed ikkje vere mogleg å finne ut kven som har delteke i studien.

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

- innsyn i kva personopplysingar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysingar om deg,
- få sletta personopplysingar om deg,
- få utlevert ein kopi av dine personopplysingar (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysingar

Kva gir oss rett til å behandle personopplysingar om deg?

Me behandlar opplysingar om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag frå NTNU har Norsk senter for forskingsdata AS (NSD) vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kvar kan eg finne meir informasjon?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ynskjer å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Camilla Fikse. E-posten hennar er: camilla.fikse@ntnu.no.
- Vårt personvernombod: Thomas Helgesen på e-post/telefon (thomas.helgesen@ntnu.no / 93 07 90 38).
NSD – Norsk senter for forskingsdata AS, på e-post/telefon (personverntjenester@nsd.no / 55 58 21 17).

Med venleg helsing

Borghild Prestegård

borghild-p@hotmail.no

Rettleiar: Camilla Fikse

Institutt for pedagogikk og livslang læring

camilla.fikse@ntnu.no

Samtykke til deltaking i studien

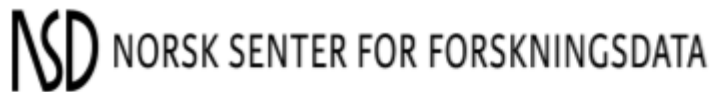
Eg har motteke og lese informasjon om studien «leiing under omstilling», og har fått anledning til å stille spørsmål. Eg samtykker til å delta i forskingsintervju, og at mine opplysingar bli behandla fram til prosjektet blir avslutta 1.juni 2020.

.....
(Signert av prosjektdeltakar, dato).

Vedlegg C – godkjenning frå NSD

26.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Leiting under omstilling

Referansenummer

570629

Registrert

17.01.2020 av Borghild Prestegård - borghilp@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
/ Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73590470

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Borghild Prestegård, borghild-p@hotmail.no, tlf: 47898422

Prosjektperiode

01.01.2020 - 01.06.2020

Status

22.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

22.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 22.01.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

