

Master i organisasjon og ledelse  
«Innovasjon og endringsledelse»  
SOS6901, Våren 2017

# «ENDRINGSBEREDSKAP OG TRANSFORMASJONSLEDELSE VED UIB»

Kjersti Bjørke



<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>Side</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	4
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven.....	4
1.2 Problemstillinger .....	6
1.3 Tilnærming .....	7
<b>2. TEORI</b> .....	8
2.1 Organisasjonens struktur .....	9
2.1.1 Formell organisasjonsstruktur .....	9
2.1.2. Uformell organisasjonsstruktur .....	10
2.1.3 Byråkratiske organisasjoner .....	10
2.2 Typer av endringer .....	10
2.3 Endringsberedskap .....	11
2.3.1 Modeller for endring og endringsberedskap.....	12
2.4 Hva hemmer og fremmer endringsberedskap?.....	14
2.4.1 Hindringer for endringsberedskap .....	16
2.4.1.1 Endringskynisme og endringstretthet .....	16
2.4.2. Forhold som fremmer endringsberedskap .....	17
2.5 Endringsberedskap slik jeg ser det .....	18
2.6 Transformasjonsledelse .....	18
2.6.1 Relasjonskompetanse gjennom tillit og dialog.....	20
2.6.2 Lederkompetanse om kunnskapsmedarbeidere .....	21
2.6.3 Styring vrs. ledelse .....	21
2.6.4 Transformasjonsledelse, relasjonsledelse slik jeg ser det.....	22
<b>3. METODE</b> .....	22
3.1 Valg av metode og forskningsprosess .....	23
3.1.1 Kvalitativ og kvantitativspørreundersøkelse .....	24
3.2 Datainnsamling og klargjøring av spørsmål .....	25
3.3 Valg av informanter .....	27
3.4 Gjennomføring og opplevelse av intervjuene .....	28
3.4.1 Opptak og transkribering .....	32
3.4.2 Behandling og bearbeiding av data og digitale opptak .....	32
3.4.2.1 Bearbeiding og fenomenologisk analyse .....	33
3.5 Relabilitet, validitet og overførbarhet .....	35
3.5.1 Dataenes reliabilitet .....	35
3.5.2 Dataenes validitet .....	36
3.5.3. Overførbarhet - ekstern validitet .....	37
3.6 Oppsummering .....	37
3.7 Etske betraktninger .....	38
3.8 Vurdering av metode .....	39
<b>4. CASE: Universitetet i Bergen (UiB) i utvikling</b> .....	39
4.1 Bakgrunn .....	40
4.2 Utvikling av sentraladministrative tjenester.....	41
4.3 Lederutvikling .....	43
<b>5. RESULTATER OG DRØFTING</b> .....	45
5.1 Beskrivelse av funn for endringsberedskap og ledelse .....	45
5.1.1 Struktur og styring.....	46
5.1.2 Endringstretthet.....	48
5.1.3 Endringskynisme.....	49
5.1.4 Drivkrefter ved endringsevne og endringsvilje .....	51
5.1.5 Ledelse .....	53

5.2 Drøfting av forhold til problemstilling 1 .....	54
5.2.1 Innledning .....	54
5.2.2 Struktur og roller i organisasjonen .....	55
5.2.3 Transformasjonsledelse og kunnskapsmedarbeidere .....	57
5.2.4 Reaksjoner mot endring .....	61
5.2.5 Leders kapabilitet som endringsdrivere .....	65
5.2.6 Oppsummering av forskningsspørsmål 1 .....	68
5.3 Tilrettelegging, ved problemstilling 2 .....	68
5.3.1 Funn i forhold til tilrettelegging .....	68
5.3.2 Drøfting av tilrettelegging .....	70
5.3.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 2 .....	73
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>74</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>77</b>
<b>FIGURER</b>	
Figur 1: Tabell for organisasjonsendringstyper .....	12
Figur 2: Typologisering av reaksjoner på endring.....	16
Figur 3: Egen oversiktsmodell.....	47
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>79</b>

## **Forord**

Å skrive denne masteroppgaven har vært en svært givende prosess. Intervjuer for den kvalitative undersøkelsen har gitt interessante og noen uventede funn. Det vært en nyttig faglig repetisjon, ved GJ dypdykk i bøker og notater fra studiene de siste årene. I tillegg har jeg utforsket flere andre kunnskapsbaser jeg ikke kjente til før. Disse ser jeg nytte av å anvende fremover i eget arbeide.

Det har vært morsomt å få skrive fokusert, men krevende til tider. Men god støtte fra veileder kombinert med avsatt tid til ettertanke, har retningen på oppgaven blitt justert underveis. Den største læringen og nytten av arbeidet, har forekommet gjennom refleksjoner og vurderinger underveis i forhold til teorier og funn. Underveis i prosessen har jeg fått mange presentasjonsoppdrag om temaet, i flere offentlige virksomheter. Det har krevd at jeg har måttet gjøre dypdykk i faget, og koble til gjeldende virksomhet. Det har bidratt til andre perspektiver på egen forståelse av endringsberedskap og ledelse.

Det har vært fint og oppleve støtte og veiledning fra Trond Kongsvik, Apertura/NTNU underveis. Han opplevdes som positiv, kunnskapsrik og genuint opptatt av min læring og fremdrift. NTNU har levert mange inspirerende foredragsholdere og kursledere, som har trigget videre kunnskapstørst og nyskjerrighet til de ulike fagområdene.

Min viktigste motivator underveis i selve studiene har vært min kollega og studiekamerat, Mette Heggem. Jeg fikk nyte godt av driven hun har bidratt med underveis, og jeg setter fortsatt pris på konstruktive tanker, faglige diskusjoner og vennskap i hverdagen.

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

De fleste virksomheter møter nye krav fra omgivelsene eller endringer internt, som kan synliggjøre eller fremme behov for endring av dagens tilstand. Når samfunnets og brukeres krav er under konstant utvikling, bør virksomheter rustes for ikke komme i ubalanse (dissonans) med omgivelsene, eller med interne og eksterne brukeres forventninger. Gjennom lederes arbeide med kontinuerlige forbedringsprosesser, kan organisasjoner unngå å komme i en dramatisk endringssituasjon for å forbli relevant.

Temaet for dette casestudiet er endringsberedskap ved Universitetet i Bergen (UiB).

Endringsberedskapen vurderes på bakgrunn av ti større organisasjonsutviklingsprosjekter som ble igangsatt i 2014, for å forbedre sentraladministrative avdelingers leveranser til fakulteter og institutter. Målsetningen med oppgaven å finne betydningen ledelsesforholdene har hatt for endringsberedskap i organisasjonen, og hva som skal til for å få bedre denne.

Flere studier konkluderer med at endringsprosjekter ikke når målsettingene og framstår som mislykkede, i følge Gilmore et al. (1997), Choi & Behling (1997) m.fl (Schraeder, 2009).

Endringer pågår i alle organisasjoner og er mer vanlig enn stabilitet, (Jacobsen, 2014). Når forskning viser til at over 50% av endringer mislykkes, betyr det at vi har fortsatt mye å forstå og lære. Endringsberedskap innebærer å forberede ledere og medarbeidere for endring. Ved å redusere deres usikkerhet som kan gi negative hendelser og negative påvirkninger mot endringer, kan endring møtes på en god måte. Denne type beredskap kan være verdiskapende ved at ledere og medarbeidere tar innover seg i tidligere, at endringer *faktisk* kommer. Dersom en kjenner hva som fremmer og hemmer endringsberedskap i et sosialt samspill, dvs er forberedt på hva som kan være risiko i endringsprosjekter, kan en unngå fordyrende og forstyrrende overraskelser i gjennomføringsfasen. På denne måten kan negative reaksjoner forebygges og reduseres, og sannsynligheten for gjennomføringen av ønskede endringer øker.

Endringsberedskap defineres av Armenakis et al. (1993) som en kognitiv forløper til individets oppførsel for enten motstand eller støtte for endringsinnsats gjennom oppfatninger, holdninger og intensjoner. Bernerth (2004) definerer endringsberedskap som individets vilje til å endre sin måte å tenke på, dvs gi støtte og positivitet, samt ha tro på endringer (Caliscan, 2013).

Endringsberedskap kan bidra til å berede grunn og forankre endring (Kongsvik, 2016).

Enhver organisasjon og avdeling i komplekse organisasjoner har sine egne forutsetninger for gjennomføring av endringer, basert på historikk, oppbygning og rammebetingelser. Ledere må

forholde seg til den gjeldende hverdagen, parallelt med et endringsarbeid. En travel organisasjon eller avdeling har prioriterte oppgaver og prosjekter i tillegg til daglig drift. Det kan resultere i at det ikke gis fokus til forberedende arbeide i endringsprosjekter, og derfor oppnås ikke ønskede resultater og mål. Da kan en ikke nyttiggjøre seg av ønskede fordeler ved endring, og organisasjonens verdiskaping eller relevans kan reduseres på sikt.

Lederens evne til å forutse og forberede kapabiliteten i egen enhet er viktig for endringsberedskap. Med kapabilitet menes her; evne og vilje til å bidra til implementering av tiltak. Dersom lederne kjenner sin organisasjon og sine medarbeidere godt, kan de evne gjennom felles verdisyn å mål til handling basert på de lokale forutsetningene, gjennom transformativ ledelse med relasjonskompetanse. Det kan også bidra til endringssuksess.

Det kan fremstå som at mange organisasjoner legger mye arbeide i strategi og planer, men utelater planlegging av den største delen av endringsarbeidet, forberedelser av den ansatte. For å lykkes med innføring av endringer kan et suksesskriterium være å forberede organisasjonen til å være i stand til å oversette planer til handling og aktiviteter og ta disse inn som en del av daglig arbeide. Ved endringsprosesser har ledere tendens til å fokusere på makronivå med systemorientering, mens flere studier viser at en bør fokusere på individets rolle og mikronivået for å lykkes i følge Armenakis et al. (1993); Georg & Jones (2001), Choi (2011) (Schraeder, 2009). Det vil si, mange endringsprosesser virker å fokusere mer på management med strukturell eller overordnet planlegging, enn på ledelse for iverksetting av den operative delen av planer. Iverksettingen er det som direkte kan påvirke eller endre medarbeideres hverdag.

Universitetet i Bergen (UiB) er i endring. Målsetningen for UiB er å bli et fremragende universitet basert på strategien 2016- 2022: "Hav, Liv og Samfunn" (Universitetet i Bergen, 2016). Det stilles krav fra omgivelsene og eiere, samtidig som det pågår et digitaliseringsparadigme i samfunnet som bidrar til behov for å søke utvikling. Innvalgt toppledelse, Rektoratet ved UiB, har derfor som del av sin valgplattform (Universitetet i Bergen, 2013) også valgt å arbeide for utvikling av universitetet som organisasjon og realiseringen av målene gjennom universitetets strategi gjennom et stort organisasjons utviklingsprosjekt (OU). Det vil kreve omorganiseringer eller justeringer på ulike nivåer i organisasjonen å gjennomføre ti OU-prosjekter (Universitetet i Bergen, 2013). OU ble opprettet for å bidra til at faglige avdelingers ønsker eller krav til forbedring av universitetets administrative avdelinger. Resultatene av OU prosjektene, inkludert forslag for endringsområder ved virksomhetens syv teknisk og/eller administrative avdelinger, ble fremlagt i januar 2015. Videre ble det opprette et

nytt prosjekt #ORG2022 med blant annet noen tiltak for å bringe videre de opprinnelige ti OU-prosjektene i organisasjonen. Noen sentrale målsetninger i dette arbeidet er at UiB kan nå sitt samfunnsoppdrag gjennom å tilrettelegge for å tiltrekke seg de beste ressursene og ved å øke servicegraden for brukere. Svært mye av arbeidet berøres også av digitaliseringen som pågår i samfunnet og internt ved UiB. Med alle endringer som skal gjennomføres, bør store deler av administrative avdelinger ved UiB være i endringsberedskap.

Det kan være utfordrende å få overblikk i hvordan en stor organisasjon fungerer, og hvilke elementer som påvirker dette. Mellomledere er trolig nøkkel til å få bevegelse mot endring. Hvordan ledelse påvirkes og hvor kapabel (evne og vilje) lederskapet er til endringsberedskap, undersøkes derfor også i oppgaven. Endring i organisasjonen kan oppstå som egenstyrte prosesser eller ikke, men trolig er det summen av både strategi og planlegging for gjennomføring, med mennesker i fokus, dvs. begge type prosesser som gjør at en organisasjon, en gruppe eller et individ utvikler seg. Dette casestudiet vil derfor også spesielt synliggjøre lederens arbeidsmåte for endringsberedskap gjennom transformasjonsledelse, med noe fokus på relasjonsledelse.

Universitets- og høyskolesektoren har noen steder utviklet holdninger som mange kjenner som utfordrende for å få gjennomført endringer og tiltak, med bla endringskynisme og motstand mot endring. Det kan være vanskelig å nå ut til målgruppen dersom gjennomføring av en prosess skal gjennom mange filtre i en organisasjon. I kunnskapsbedrifter er relasjonene en bygger viktige for å få til samspill mot felles mål. Beror utfordringene for implementering av endringer på holdninger og struktur i organisasjonen? Står ledere alene gjennom slike prosesser, eller har en som leder støtte, mandat og tillit i organisasjonen slik at endringer blir godt mottatt hos målgruppen? Denne oppgaven vil på bakgrunn av disse tankene, vise til funn fra lederes refleksjon rundt endringsberedskapen og mulige hindringer for å være i beredskap ved UiB.

## **1.2 Problemstillinger**

Det å oppnå endringsberedskap til å kunne implementere tiltak, kan være et sammensatt og krevende arbeide for ledere. Å klargjøre egen enhet for å være rustet til endringer etter pålegg eller ved oppståtte interne behov, krever oppmerksomhet fra ledere. Målsetningen for de fleste ledere er trolig å gjøre enheten i stand til å håndtere endringer som kan komme. For å bli kapabel til dette bør en som leder, uansett nivå, orientere seg i det som allerede er bestående i en organisasjon, og samtidig evne å være forberedt på ukjente faktorer som kan oppstå.

Strategiske og store utviklingsprosjekter skal ofte gjennom mange lag eller filtre i en stor og kompleks organisasjon som UiB, før de når operativt plan der handlingen oftest skal innføres. Derfor mener jeg ledere og medarbeideres kapabilitet er en viktig suksessfaktor.

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hva som hemmer og fremmer endringsberedskap ved UiB, og hvilken betydning transformasjonsledelse og relasjoner har i forhold til endringsberedskap. Gjennom funn fra intervjuer vil jeg vurdere hva lederskapets systematisering av organisasjonen betyr for endringsberedskap. Videre, hva som skal til for å klargjøre enheter til å kunne gjennomføre endringer, slik at ledere er stand til å implementere endringer på sitt nivå i organisasjonen. Det kan være nyttig å analysere hva som er sentralt for å nå ambisiøse mål, DVs både suksesskriterier og utfordringer mot å bli endringsklar.

I denne masteroppgaven undersøkes derfor:

- *Hvilken betydning har ledelsesforholdene ved UiB hatt for endringsberedskapen i sentraladministrative avdelinger?*
- *Hvordan kan det legges til rette for en god endringsberedskap?*

Oppgaven er basert på funn fra kvalitative, semistrukturerte intervjuer med ni ledere. Lederne er i hovedsak fra administrative avdelinger, men også fra fakulteter og overordnet ledelse. Det er både nye og erfarne ledere fra strategisk til operativt nivå, tilknyttet UiBs organisasjon. Disse lederne blir heretter kalt informanter. Flere har deltatt i selve OU prosjektene, og skal videre bidra til å iverksette utvalgte tiltak i egen enhet i etterkant.

### **1.3 Tilnærming**

For å ledes inn mot endringsberedskap bør leseren kjenne til hva en organisasjon er, og hva dennes struktur og kontekst betyr. Dette presenteres i teorikapittel om endringsberedskap i delkapittel 2.3. Ved å finne drivkrefters handlinger i en organisasjon, kan det bidra til å synliggjøre hva som fremmer eller hemmer endringsberedskap, som fører oss mot forståelsen av endringsberedskap.

I tillegg viser jeg i delkapittel 2.6 til teori fra transformasjons ledelse innen offentlige, byråkratiske organisasjoner, med bidrag til forståelsen for hvilke elementer eller filtre ved UiBs organisasjon som kan virke som barrierer for endring. De kan påvirke en leders handling og handlingsfrihet for endringsberedskap.



I kapittel 3 presenterer jeg metodevalg og den metodiske framgangsmåten jeg har brukt i oppgaven. Kvalitativ og fenomenologisk tilnærming vil gjennomgås her, og hvordan data har blitt håndtert i prosessen.

Relevant teori som nevnt over, er valgt på bakgrunn av det jeg mener bidrar til klarhet i oppgaven, og som underbygger funn gjennom intervjuene med lederne ved UiB. Et kort oversiktscape fra UiB vises til i kapittel 4. Samlet analyseres og diskuteres teori i forhold til funn fra informantene ihht. valgt teori i kapittel 5. Videre vil jeg synliggjøre hva som kan bidra til god endringsberedskap for UiB fremover i 5.2, også basert på funnene i intervjuene og anvendt teori. Til slutt vil jeg i kapittel 6 oppsummere med noen innspill fra egen forståelse, læring og erfaring som har kommet til i skriveprosessen, i forhold til endringsberedskap og transformasjons ledelse ved UiB.

## **2. Teori**

Endring i en organisasjonskontekst er et begrep som inkluderer forhold mellom ledelse, medarbeider, struktur og kultur (Jacobsen, 2014). Endringer oppstår grunnet endrede rammevilkår og strategi, der interne og eksterne faktorer er gjerne også en del av kildene til endringer. En av forutsetningene for å lykkes med endringer, er å sannsynliggjøre for de involverte at endringer vil medføre forbedringer (Jacobsen&Thorsvik, 2013). For å lykkes med innføringen av ønskede endringer i en organisasjon, bør ledere derfor arbeide med endringsberedskap, slik jeg ser det.

En organisasjon kan betraktes som et system med delsystemer på ulike nivåer. Det kan være komplekst med mange sammenhenger og mange avhengigheter. Struktur, lederskap og medarbeidere i forhold til eksisterende systemer, skal balanserer parallelt med at endringer innføres. Jeg har derfor valgt teorier som kan bidra til klarhet i sammenhenger som jeg mener kan ha betydning for endringssuksess. Hva stopper og hva bidrar til klargjøring av endring, dvs. endringsberedskap? Teorier for endringsberedskap i denne sammenheng, vil vise til hva som fremmer og hemmer endringsberedskap ved deler av UiB sin organisasjon. Teorier fra transformasjonsledelse vil vise hvordan påvirkning av ansattes verdisyn kan gi nytteverdi for endringsberedskap. Hvordan ledere håndterer utfordrende motstand og kan skape endringskraft i organisasjonen, slik at tiltak implementeres, er også viktig. Er lederne våre i stand til dette, og hva kreves for å bli bedre?

Oppgaven vil ha fokus på lederskap som en rød tråd i forhold til endringsberedskap. Organisasjon, struktur og holdninger er vide begreper. Disse nevnes, men kun utvalgte elementer fra disse begrepene tas med for å skape helhetsforståelse for leseren. Det er lite fokus på kultur i oppgaven, selv om jeg anser kultur som svært viktig for å forstå “det indre liv” i en organisasjon. Hadde kultur vært i fokus, ville oppgaven fått et helt annet omfang. Holdninger nevnes som en del av kulturelementet for å bidra til leseforståelsen.

Eksempler som anvendes er mest fra OU prosjektene og forventede tiltak for UiBs syv sentraladministrative avdelinger. Oppgaven vil ha et internt fokus i en organisasjon som i hovedsak har tradisjon for å endres i små steg.

## **2.1 Organisasjonens struktur**

Ifølge faglitteraturen viser det til antagelser om at “kultur og struktur bør støtte strategien”, dvs at de begge bør styrke strategien. I komplekse organisasjoner kan det oppstå et mangfold av underkulturer eller motkulturer, som kan undergrave mål og strategi (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

### **2.1.1 Formell organisasjonsstruktur**

Struktur kan bidra til å fremme stabilitet i en organisasjon (Jacobsen, 2014). En formell struktur kan betraktes som en formelt vedtatt arbeidsfordeling. Det er arkitekturen eller såkalt rammeverket som beslutningslinjer, hvor makt og styring er plassert, samt fordeling i nivåer gjennom organisasjonskart som viser hvordan organisasjonen skal se ut. Strukturen systematiserer autoritet og myndighet for god kontroll, styring og koordinering av oppgaver. Når denne er tydelig, vil den synliggjøre ansvaret hver enkelt medarbeider har og hvilke faggrupper de tilhører. Forventninger til plikter, oppgaver og ansvar følger denne strukturen basert på strategi og mål (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Toppledelsen har det overordnede administrative ansvaret. Mellomledelsen har ansvaret for at produksjonen fungerer og er samtidig bindeledd til både operativt nivå og ledernivåer. Medarbeidere som utfører alle produksjonsrelaterte aktiviteter, kalles den operative kjernen. Begrepene sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet viser til hvor beslutningene i organisasjonen fattes (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Ved en sentralisert beslutningsmyndighet tas beslutningene i toppledelsen, mens med en desentralisert beslutningsmyndighet fattes beslutningene på det operative nivået.

### **2.1.2. Uformell organisasjonsstruktur**

Dersom det oppstår et gap mellom enkeltpersoners og mindre gruppers mål i forhold til organisasjonens mål, kan de skape egne grupperinger med egne mål. På denne måten kan det bygges en uformell organisasjon, også kalt en subkultur. Det kan oppstå maktkamp mot formelle retningslinjer og mål, som oppleves “tredd over hodet” på ledere eller ansatte. Effektiviteten for organisasjonen kan bli suboptimal dersom dette oppstår (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

### **2.1.3 Byråkratiske organisasjoner**

Målsetning med organisasjonsstyring i komplekse organisasjoner var å få forutsigbarhet og planlegging, ansvarsplassering og oppgavefordeling gjennom løsningsprosedyrer og regelverk. I et profesjonelt byråkrati er beslutningsmyndighet desentralisert (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Ved sterkere styring oppstår gjerne dysfunksjoner som ansvarsfraskrivelser, rigiditet, ineffektivitet. Byråkratiske organisasjoner har en hierarkisk organisering med mange nivåer. Selve avgjørelsesmyndighet er formell og er gjerne sentralisert med spesialisert struktur både horisontalt og vertikalt med mange myndighetsnivåer. Byråkratisk organisering har vist seg stabil over tid, men utfordres og har siden 90- tallet vært i bevegelse mot mer fleksible strukturer. Hammer og Champys (1993) mener at organisasjoner bør være i en kontinuerlig endring. Det har medført en økende trend av raske ombygginger av organisasjonsformer, som utfordrer stabil, formell struktur som styringsredskap mot ansattes holdninger og handlinger (Rørvik, 2009)

## **2.2 Typer av endringer**

Endring kan oppstå og håndteres på mange måter. Ulike typer endringer kan være til hinder for endringsberedskap, eller bidra til å forberede organisasjonen på det som skal komme.

En planlagt endring, dvs proaktiv endring, oppstår når organisasjonen ligger i forkant av en hendelse man antar vil inntre. En forsøker å se hva fremtiden kan bringe og ruste organisasjonen til å kunne håndtere eventuelle fremtidige endringer.

En reaktiv endring er når en hendelse oppstår eller har funnet sted, og tvinger en organisasjon til endring. Den mest utfordrende reaktive endringen vil være dersom det oppstår en krise, som krever endringstiltak. Organisasjonen kan da lett komme på etterskudd (Jacobsen, 2014).

En organisasjon defineres som “...et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere spesielle mål” (Jacobsen&Thorsvik, 2013). For å forstå definisjon av organisasjonsendring må en vurdere forhold mellom ledelse, medarbeider, struktur og kultur. Organisasjonsendring er en prosess som resulterer i en organisasjons forandring i form, kvalitet eller tilstand (Jacobsen, 2014).

Endring kan også deles inn i to hovedtyper som vises til i tabellen under, som små skritt og jevn endring innen nåværende rammer (inkrementell). Systemendringer gjennomføres pga. større eksterne påvirkninger som er omveltende, store og strategiske. Begge endringstypene kan være basert på eksterne påvirkninger og gir utslag i forventninger eller som reaksjoner, i følge Nadler og Tushman(1990), (Kongsvik, 2016).

**Figur 1:** Tabell for organisasjonsendringstyper

	<b>Inkrementelle</b>	<b>Strategiske</b>
<b>Forventningsbaserte</b>	Fininnstilling	Reorientering
<b>Reaktive</b>	Tilpasning	Gjenskaping

Å arbeide med små eller daglige forbedringer, er inkrementell endring og skiller seg fra arbeid med sporadiske og store forandringer. Inkrementell innovasjon eller endring, viser til en liten forandring og innebærer at kjent kunnskap settes sammen på kjente måter (Aasen, 2011). Det meste av endringsarbeidet er inkrementelt selv om følgene kan gi store endringer. Samme endring kan fremstå som en stor utfordring for noen, men betyr mindre for andre. Dersom mindre endringer med kjent kunnskap gir radikalt endrede tjenester eller prosesser, kan det kreve andre spilleregler der ledere og medarbeidere ikke kan bruke kunnskapen de allerede har (Tidd, 2013)

### **2.3 Endringsberedskap**

Definisjon av endringsberedskap kan som nevnt innledningsvis av Armenakis et al(1993), en kognitiv forløper til individets oppførsel for enten motstand eller støtte for endringsinnsats gjennom oppfatninger, holdninger og intensjoner. Bernerth (2004) definerer endringsberedskap som individets vilje til å endre sin måte å tenke på, dvs gi støtte og positivitet, samt ha tro på endringer (Caliscan, 2013).

Forskningen viser til at de fleste endringer blir ikke gjennomført ihht mål, og mer enn 50% av endringer lykkes ikke som ønsket. I tillegg viser definisjonen av endringsberedskap til tanker for

enten motstand eller støtte for endringsinnsats gjennom oppfatninger, holdninger og intensjoner, i tillegg til vilje til tro på endring, som nevnt innledningsvis. Med dette i tankene kan vi anta at det er mer krevende å lykkes med endringer enn forventet. Medarbeidere har behov for å redusere sin usikkerhet for det ukjente før igangsetting. Dette kan innebære å finne tro på at egen avdeling, gruppe eller seg selv som individ har kapasitet å gå fra dagens situasjon og rammer, til å finne et “trygt” ståsted med nye rammebetingelser.

Amundsen & Kongsvik (2016) viser til en oversikt over mulig deling av roller og oppgaver før og under endring. Ledere, ansatte og prosjektorganisasjoner bør arbeide tett sammen for helhetsforståelse og felles vurderinger av utfordringer og muligheter som kan oppstå. Alle parter kan bidra med sin erfaring og kompetanse for å finne effekter og nytte. Det er derfor nyttig med oversettelsekompetanse mellom de ulike elementene underveis slik at det planer blir forenlig med for eksempel ulike operative prosesser (Kongsvik, 2016).

### **2.3.1 Modeller for endring og endringsberedskap**

Endringer er en nødvendighet for organisasjoner, selv om medarbeiderne opplever at det er krevende. En generell oppfatning blant folk er at stabilitet og forutsigbarhet bør prege organisasjoner, i følge (Jacobsen, 2014). Forutsigbarhet og endring kobles ofte sammen selv om det kan være problematisk og konfliktfylt å se de to begrepene i sammenheng, samtidig som forfatteren viser til at det er nødvendig og avgjørende for organisasjoner at de endrer seg. Organisasjoner som kun fokuserer på daglig drift og bare gjennomfører små, helt nødvendige endringer for å skjerme organisasjonen, kan bli hengende etter. De leverer ofte mindre gode resultater enn de som endrer seg jevnlig (Jacobsen, 2014)

God planlegging av implementering kan bidra til å lykkes med endringsarbeidet, dvs. endringsberedskap. Når en samtidig holder medarbeideres moral oppe, skapes forpliktelse («commitment») og en kan unngå endringskynisme (Schraeder, 2009). I følge Amundsen & Kongsvik (2016), må planlagt endring forankres gjennom at ansatte og ledere ser behovet for endring, og endringen prøves mot endringshistorikken i organisasjonen. For å lykkes må det vurderes om det har sammenheng med integrerte praksiser og aktiviteter. Effekt av endringer bør senere synliggjøres, for å vise til resultater av arbeidet. Medarbeidere og ledere på ulike nivåer må oppleve ekte medvirkning, ikke pseudomedvirkning. Åpenhet skaper forventninger og forpliktelser (Kongsvik, 2016). Det er krevende å planlegge en endringsprosess, og den kan aldri bli perfekt fordi konsekvensene er ukjente og vil gjerne medføre et uforutsett resultat i forhold til

opprinnelige intensjoner. Som nevnt blir det ikke alltid samsvar mellom intensjoner og det faktiske resultat av en endringsprosess (Jacobsen, 2014).

Endringsberedskap kan forstås som Armenakis et al. (1993,1999) viser til ved fem dimensjoner som bør klargjøres for at en virksomhet skal ha større sjanse for suksess, dvs. faktisk implementere endringer (Schraeder, 2009)

1. Vurdere om endring er nødvendig
2. Valgt endring introduseres som den rette endringen
3. Sørg for nøkkelpersoner i organisasjonene trer støttende til endring
4. Vurdere om en er i stand til å implementere på en god måte
5. Vurdere hva er "in it for me" for individet

De to første punktene tilsvarer Amundsen & Kongsviks (2016) elementer som nevnt, og viser til suksesskriterier for å lykkes med endring, når det er godt planlagt og videre forankret ved ansatte og ledere. Punkt tre har en sammenheng med tidligere nevnte teorier om drivere i organisasjonen. Driverne må ha en god "standing", og settes i stand til å informere, støtte og påvirke medarbeidere mot ønsket retning, slik at medarbeidere ikke blir til hinder for utvikling.

Endringsberedskapen vil bidra til punkt fire, der en analyserer enhetens kapabilitet til å innføre tiltak. Senere i oppgaven vil jeg vurdere om medarbeideres viktighet av kapabilitet, dvs. evne og vilje til å bidra. Viktigheten for å fokusere på operativt nivå og forstå individets engasjement er en nøkkel til suksess. Det viser at hver enkelt individ må oppleve at det foreligger fordeler ved endringer for at vedkommende skal motiveres til endringsgrep som punkt fem viser.

De nevnte punktene må være klargjorte når organisasjonsmedarbeidere skal adoptere endring, for å innlemme endring i driften og etterhvert inntas kulturen ved en organisasjon (Schraeder, 2009).

En annen tilnærming til endringsberedskap er kombinasjonen av faktorer som Holt, Armenakis et al., 2007 viser til (Caliscan, 2013). 1. Innhold; er forstått, 2. Prosess; i samarbeid mellom nivåene med aktiv kommunikasjon, 3. Kontekst og endring; forståelse for rammer og påvirkning, 4. Overnevnte kombinert med individuelle attributter. Det tilsvarer elementene av de fire elementer for klargjøring til endring (Jacobsen, 2014). Forfatteren viser til viktigheten av å kjenne endringenes drivkrefter og motkrefter/motstand. Med det menes hva som fremmer og hemmer endringsberedskap, som er to sentrale elementer i denne oppgaven. Endringens

drivkrefter er det som driver frem eller hindrer endring og endringsberedskap. Nyttene foreligger i å synliggjøre de ulike drivkreftene bak endring, og hvordan de påvirker hver enkelt organisasjon (Jacobsen, 2014). Endringens innhold og omfang beskrives i det andre elementet. Det må presiseres hva som faktisk skal endres. Organisasjonsendrings vedtak forklares til medarbeidere i organisasjonen, dvs. hvorfor noe skal endres. Det kan bidra til de samme forståelsesrammer for alle, som igjen kan bidra til organisatorisk stabilitet. Konteksten som endringen skjer innenfor på organisasjons- og omgivelsesnivå er det tredje elementet. Det tar utgangspunkt i organisasjonens kontekst, internt og i dens omgivelser. Det definerer spesielle trekk ved organisasjonsformen, domene eller felt og kultur.

Det fjerde elementet presiserer selve endringsprosessen. Det inneholder mulige hendelser som utfolder seg over tid, samt de aktører som deltar i endringsprosessen.

I modellen som er nevnt over, vil dybdearbeidet i oppgaven derfor omhandle punkt 1, 3 og 4 med noe fokus på punkt 2. Ved bruk av modellen, kan det bidra til å gi en oversikt over endring som her leder inn mot endringsberedskap. Jeg viser til de ulike elementene av modellen, i den rekkefølge, og med den dybde jeg har funnet hensiktsmessig. Denne oppgaven vil i liten grad handler om punkt 2 i modellen som viser til endringens innhold og omfang. Punktets betydning undervurderes ikke men det begrenser oppgaven, og er allerede satt av de strategiske utviklingsprosjektene jeg ønsker å vise til. Organisasjonsformen byråkrati og kontekst vil utdypes fra punkt 3.

I selve forberedelsene til endringsprosessen i punkt 4 vil jeg vise til hva som hemmer endringsberedskap og hvilken betydning ledelsesformen transformasjonsledelse har for endringsberedskap og evne til å påvirke via verdier.

#### **2.4 Hva hemmer og fremmer endringsberedskap?**

Endringsmotstand representerer viktige organisatoriske og menneskelige forsvarsmekanismer. Håndtering av det kan være energi- og ressurskrevende, derfor er det ønskelig at denne er vurdert og gjøres håndterbar for endringsberedskap. Motstand og skepsis kan ha mange årsaker, flere av de er basert på tidligere erfaringer som ikke har vært vellykket. Hvordan en leder håndterer endringer kan være like viktig som hva endringen består av, slik jeg ser det, fordi det kan medføre store positive eller negative konsekvenser.

Endringsberedskap handler bla. om at ledere må forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Det er mer krevende å endre noe i større enn mindre organisasjoner fordi store og

komplekse organisasjoner har mange medarbeidere som av ulike årsaker kan motsette seg endring. De kan ha ulike interesser, ulike perspektiver samt mulige subkulturer med egeninteresse som ikke samsvarer med virksomhetens mål, har utviklet seg over tid (Jacobsen, 2014)

Medarbeidere og ledere kan reagere ulikt på endring, i følge modellen til Mishra & Spreitzer (2009, 1998). De som reagerer konstruktivt, oppfatter ikke endringene som noen trussel og er innstilt på samspill for å implementere disse. De som reagerer på den mer destruktive måten, er mer engstelig for konsekvensene av endringer, og har liten tro på mulighet til påvirkning (Kongsvik, 2016). Mishra og Spreitzer (2009, 1998) har typologisert fire arketyper av reaksjoner mot endring og vises i figuren under.

**Figur 2:** Typologisering av reaksjoner på endring

	<b>Passiv</b>	<b>Aktiv</b>
<b>Konstruktiv</b>	Imøtekommende reaksjoner	Håpefulle reaksjoner
<b>Destruktiv</b>	Engstelige reaksjoner	Kyniske reaksjoner

Mishra og Spreitzer (2009, 1998) fremstiller fire arketyper av reaksjoner: ”Imøtekommende reaksjoner”, ”håpefulle reaksjoner”, ”angstreaksjoner” og ”kyniske reaksjoner”. Reaksjonene har to dimensjoner: passive eller aktive reaksjoner samt konstruktiv eller destruktiv atferd (Kongsvik, 2016). Den konstruktive dimensjonen viser til medarbeidere som ser endringen som noe positivt, mens ansatte som befinner seg i den destruktive dimensjonen ser endringen som en trussel. Den aktive eller passive dimensjonen beveger seg fra en tro på at man som medarbeider kan påvirke endringen, til ikke å tro på at en kan påvirke. Modellen viser til flere mulige reaksjonskombinasjoner. Endringsagenter eller ledere kan muligvis påvirke de som er i passiv og destruktiv eller aktiv og destruktiv, mot eller over i av den konstruktive dimensjonen. Mishra og Spreitzer (2009, 1998) sin modell kan muligvis bidra for ledere å gjenkjenne endringstretthet og endringskynisme slik at de kan forsøke å motvirke eller påvirke denne atferden. Passivitet være et bevisst og rasjonelt valg og er ikke alltid et onde i endringsprosesser. Dimensjonen aktiv og konstruktive vil være motsatt atferd av kynisme og virke forpliktende (Kongsvik, 2016).



### **2.4.1 Hindringer for endringsberedskap**

Motstand mot endring kan defineres som ”en kraft som sinker eller stopper en bevegelse” i følge Maurer (1996). Kotter (1995) mener det er hindringer i strukturen i en organisasjon som bremser eller stopper endring (Schraeder, 2009) Det som kan virke negativt er dersom det oppstår dysfunksjonelle allianser med endringsmotstand der revirforsvar, maktspill og konflikter (Schiefløe, Sosial kapital: ressurs for organisasjoner og objekt for ledelse, 2013).

Motstand kan også være aktiv og passiv i følge Hultman (1995). Aktiv motstand kan bestå av kritisk adferd, selektiv bruk av fakta, sabotasje og ryktespredning. Passiv motstand kan å være støttende offentlig, men la være å implementere endringer gjennom prokrastinering (gjøre andre ting), tilbakeholde informasjon eller ikke være støttende på andre måter (Schraeder, 2009) Dersom en investerer mye i en organisasjon, kan det være vanskelig å frigjøre seg fra kjente handlingsmåter. Det gjelder også i endringsarbeid at en kan ha tendens til å forsterke kraften i en mye brukt og velkjente måte å arbeide på, selv om den ikke virker. Mange ledere ønsker ikke å innse at tidligere arbeide har blitt gjennomført med feil retning og dårlig resultat, og oppleves bortkastet kostnad for organisasjonen dersom en skulle fravike fra dette, dvs en “sunk cost” (Jacobsen, 2014). Motstand kommer derfor ikke bare fra medarbeidere, men også fra ledere, mener Palmer et al. (2006). Det kan i følge Jacobsen (2009) bero på at mellomledere ikke blir involvert i en endringsprosess. Agocs (1999) og Audia et al. (2000) viser til at basert på samme grunnlag som for individer, kan motstand oppstå på alle nivåer i en organisasjon (Schraeder, 2009).

#### **2.4.1.1 Endringskynisme og endringstretthet**

Endringstretthet kan oppfattes som en metning av endringer og endringstakt, som medfører oppgitthet. Det er gjerne forstadiet til endringskynisme (Kongsvik, 2016).

Når ansatte på den sosiale siden opplever redsel for noe nytt, gjerne med endring i krav til kompetanse eller nye måter å gjøre oppgaver på, kan det skape usikkerhet for ny arbeidssituasjon. Dersom det gjentatte ganger viser seg at virksomheten ikke tar hensyn til tidligere erfaringer, eller at de ender opp med å gå tilbake til der de startet, etter endringsforsøk, kan det medføre endringstretthet hos medarbeiderne. Tilliten til at organisasjonen klarer å gjennomføre endringer som fører noe godt med seg, forsvinner. Endringstretthet medfører liten vilje for å være med å bidra positivt i en endringsprosess (Kongsvik, 2016).

Når medarbeidere i tillegg er redd for tap av status eller prestisje, mangler forståelse, tillit eller tiltro til avdelingens evne til å lykkes pga lederskap eller pga endringstretthet, kan det også oppstå motstand mot endring og stoppe slike prosesser (Kongsvik, 2016).

Dersom oppgitthet går over tid kan det gå over i endringskynisme. Endringskynisme vises til som ”*kald, hensynsløs oppførsel, ytring eller innstilling*”. Ved mange parallelle endringer og endringer som igangsettes før den forrige er ferdig, kan medføre at medarbeidere og ledere skaper avstand til dette og mestrer situasjonen gjennom BOHICA (Bend over, here it comes again), handlingslammelse eller ren motarbeidelse, i følge Stensaker et al (2002). Det kan ha negative konsekvenser for endring (C.B.Meyer, 2011).

Når medarbeidere mangler forståelse hvorfor endringer gjøres, de opplever at sirkelmønster er gjentakende, planer og mål for endring oppleves praksisfjernt, resultater vises ikke til og i tillegg oppleves pseudomedvirkning, da er det et grunnlag for endringskynisme. Er endringers forankring svak, kan det også medføre kynisme mot endring. Dersom det foreligger endringskynisme, er det stor sjans for motstand mot endringer. Denne kynismen kan innebære frustrasjon, desillusjoner og mistillit til hva andres agenda er, viser Solstad (2006) til (Kongsvik, 2016).

#### **2.4.2. Forhold som fremmer endringsberedskap**

For å fremme endringsberedskap, er det flere punkter en leder må forholde seg til: De bør analysere kilder til støtte og motstand og forstå deres makt som kan igangsette hindringer og hvilke maktmidler de selv som leder kan anvende for å nøytralisere disse (Jacobsen, 2014). Makt er en viktig faktor. Uformelle maktforhold kan svekke ledelsens tildelte og reelle makt. Da er det vanskelig å få til en toppstyrt endring (Jacobsen, 2014). Desto større sammenfallet mellom reell og formell makt er, desto større er sjansen for suksess. Ved å sørge for å knytte til seg nøkkelpersoner i egen organisasjon, som er positive pådrivere for endring kan det gi en god smitteeffekt i organisasjonen ved at de sørger for oppslutning for endringer, samtidig motstand håndteres klokt. Ved informasjonsdeling eller i fellessamlinger bør ledere ta styring, være tydelige og godt forberedt. Hovedmål og delmål må være klare og forstått for alle (Jacobsen, 2014). Dersom lederen evner å omsette strategien og/eller endringskrav før innføring, kan den gjennom dialog tilpasses egen enhet. På denne måten nyttiggjøres den når den er forståelig for medarbeiderne (Kongsvik, 2016). Samtidig som ledere følger med og forbereder seg på det uforutsette. I gitte situasjoner kan makt anvendes slik at signaleffekten for å stå i prosessen er tydelig. Jacobsen (2014) viser også til at ledere må kunne gjøre to ting samtidig, dvs kombinere

daglig drift og samtidig ha fokus på endring. Lederen må sørge for frigjøring av tid og ressurser til endringsarbeidet, men selektivt, slik at drift kan foregå som vanlig parallelt. Forfatteren viser også til at det er avlæring av ikke funksjonelle måter å håndtere endringer på, som kan være krevende i organisasjonen (Jacobsen, 2014).

## **2.5 Endringsberedskap slik jeg ser det**

Ikke all motstand mot endring er negativ, den kan representere konstruktiv kritikk som i neste omgang kan være verdiskapende, samtidig som den kan også avdekke unødvendige endringer. Det kreves en dyktige og bevisste ledere som har gjort et godt forarbeide før igangsetting av endringer. Dersom lederne er dyktig til å oversette strategi, handlingsplaner og tiltak til lokal kunnskap innenfor gitte eller nye rammebetingelser, har de et bedre utgangspunkt for å lykkes, mener jeg. Ledere bør forstå kontekst og rammebetingelser som egen organisasjon gir. I tillegg bør lederen være en dyktig relasjonsbygger med autonome og selvgående kunnskapsmedarbeidere. Ved god forståelse for behov, kan dialog bygge tillit og styrke endringsberedskap for gjennom samspill mellom ledere og medarbeidere forebygger endringstretthet og endringskynisme.

## **2.6 Transformasjonsledelse**

Lederen har mange oppgaver i endringssituasjoner. Blant de mest sentrale i endringsberedskap, er å ta gode beslutninger for å forberede til nødvendig gjennomføringskraft, og samtidig skape forutsigbarhet god nok for medarbeiderne. Dette kan oppleves som motsetningsfylte roller for en leder, som kan være krevende å forene. Det finnes mange lederstiler, og det kan være nyttig for ledere å kunne anvende flere lederstiler. Her vil jeg fokusere på transformativ lederstil i tillegg til relasjonsledelse.

*"I endringsprosesser vil ledelse være spesielt viktig"* (Jacobsen, 2014). Ledelsen og hvordan ledelse utføres, er trolig viktig for hvordan endringsviljen i en organisasjon tar form. Ledelse kan defineres som et forhold mellom mennesker som på en eller annen måte skal samhandle, samt relasjoner mellom dem (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at ledelse er å påvirke menneskers atferd direkte eller indirekte. Indirekte gjennom formulering av formelle strukturer, strategi og mål samt ved å håndtere uformelle maktforhold og kultur. Direkte påvirkning foregår gjennom dialog, ved å stille krav eller ved å være støttende og motiverende (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

I litteraturen skilles det mellom transformasjons- og transaksjonsledelse, disse utfyller hverandre. Den transformativ lederstilen omhandler det å påvirke verdisynet til medarbeiderne i en organisasjon. Denne stilen er tillitsbasert og fungerer godt med selvgående kunnskapsmedarbeidere. Den andre lederstilen, transaksjonell, henviser til fornuftige bytterelasjoner med medarbeiderne, som materielle belønninger (Jacobsen, 2014). Ved transaksjonell lederstil er relasjonen mellom leder og ansatt instrumentell, og vedlikeholdes så lenge det er noe å tjene på det for begge parter (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Det finnes mange studier som viser til at ikke noen stiler er bedre eller dårligere enn andre, men de samme forfatterne viser til at transformasjonsledelse skaper en effektiv organisasjon, mens belønningsaspektet foreligger som et av hovedfokusene i den transaksjonelle lederstilen. Transformasjonsledelse viser mer til en prosess som forholder seg til følelser uten å benytte manipulasjon hos medarbeiderne. Prosessen krever at det settes ord på medarbeidernes følelser og at det arbeides med det “irrasjonelle” ved mennesket. Den transformativ lederen fokuserer på fire elementer (Jacobsen&Thorsvik, 2013):

1. Utvikle overordnet visjon mot noe som skal forbedres. Innhold styres gjerne av verdier som rettferdig, ansvar og frihet
2. Leder tar en tydelig rolle og er en inspirator for merytelse
3. Hvert individ blir fulgt opp, blir sett og opplever respekt
4. Medarbeidere får nye utfordringer der deres evner testes gjennom intellektuell stimuli

For å lykkes med endring, er det dette lederperspektivet som i følge Burnes (1978) bør anvendes. Gjennom verdifokusert samhold i organisasjonen må en leder påvirke medarbeideres verdisyn, og ikke benytte tvang eller instrumentelle relasjoner. Maktbasene som nyttes er identifikasjon, karisma og visjoner (Jacobsen, 2014).

Dersom en leder arbeider for endringsberedskap bør lederen forstå sin organisasjon, den konteksten endringene skal gjøres i, samt kjenne sine medarbeidere. Inngående kjennskap til dette er noen av forutsetningene for å kunne lykkes med en endringsprosess. At medarbeiderne forstår hvorfor endringene er nødvendige, er viktig premiss inn i prosessen for at denne skal bli så vellykket som mulig for å unngå usikkerhet og motstand. I følge Jacobsen (2014) har lederen to store oppgaver ved endring. Den innledende fasen består av det aktørene anser som viktigst, ved å skape et klima for endring, og vite hvordan håndtere overgang fra dagens situasjon i organisasjonen til den fremtidige, ønskede tilstanden. Den andre fasen er selve innføringen (som ikke er i fokus i denne oppgaven) (Jacobsen, 2014).

### 2.6.1 Relasjonskompetanse gjennom tillit og dialog

Av mange endringsinnsatser er den mest oversette, den menneskelige/personlige siden av medarbeiderne. Forskning viser det fokuset som et suksesskriterium for å lykkes med endring og implementering. Denne innsatsen bør derfor styrkes (Caliscan, 2013)

Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker i en organisasjon, og til dette kreves kunnskap om mennesker. Utgangspunktet er et positivt menneskesyn der ansatte ønsker å bidra til at virksomheten når sine mål i følge, McGregor (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012). Relasjonskompetanse kan sees som *“ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker”*. Spurkeland (2012) sier i sin teori, at ledelse er et samspill mellom mennesker som er knyttet sammen med relasjoner. Personer med relasjonskompetanse oppnår best resultater. Nærvær, inkludering, åpenhet og forsoning er grunnleggende komponenter i vellykket ledelse. Forfatteren påpeker også at det er *”...medarbeiderens opplevelse av lederen som teller”* (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012)

Denne kompetansen bidrar til samhandling og kommunikasjon. Relasjonsledelse handler bl.a. om å påvirke medarbeiderne gjennom tillitsbygging og dialog i et likeverdig samfunn, dvs. vi er hverandres prestasjonshjelpere.

Tillit er grunnlaget for en relasjon, er individuell og bygges opp over tid. Det er ikke en konstant faktor. En stor lederoppgave er derfor å både bygge og ta vare på tillit, fordi den bidrar til størrelsen av påvirkningskraften lederen har. Samtidig er den grunnlag for et forpliktende samarbeid. Tillitsfulle medarbeidere mener at velvilje er det viktigste for alle parter, og gir en positiv avhengighet. Dersom tilliten er lav, er det lettere å gå i konflikt (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012).

Vilkår for tillit er å forstå hvordan medarbeidere tenker. Det er ikke mulig å lede på avstand fordi tillit baserer seg på småprat. Ved endring og innspill kan en lodde stemning, forstå medarbeideres hverdagsdilemmaer og påvirke gjennom dialog (Ekman, 2012). Dialog må beherskes for å lede mennesker, fordi det er slik en blir kjent med hverandre. Dersom en ikke anvender slik kommunikasjon, blir en kun en administrator. Dialog bygger forståelse, bygger tillit og virker forsterkende på en relasjon. Gjennom dialog, basert på likeverd og balanse, åpnes det opp for begges synspunkt basert på respekt i et du-jeg forhold (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012).

Toveiskommunikasjon øker garantien for rett forståelse, fordi en undersøker hverandres meninger. Meninger og kan få korreksjon underveis. Det foreligger en sterk invitasjonskraft til medvirkning i dialog (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2012).

### **2.6.2 Lederkompetanse om kunnskapsmedarbeidere**

Kunnskapsmedarbeidere leverer kunnskap som viktigste innsatsfaktor og betinger selvstendighet. De har gjerne mer kunnskap enn sine ledere i følge Colbjørnsen et al., (2001), og tradisjonelle lederformer kan ikke anvendes som før. Selvledelse har blitt et element i kunnskapsintensive organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2010). De er den dominerende arbeidsgruppen, etterhvert som stadige innovasjoner og teknologi får innpass i arbeidslivet, (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Kunnskap og ideer kommer fra eksperter på sitt fagfelt, de er ofte engasjerte og aktive i følge Nonaka og Takeuchi (1995). De arbeider gjerne med det de selv ønsker, og er ikke nødvendigvis avhengig av faste lokasjoner. Når deler av disse medarbeidere ikke er ledbare fordi makten ligger der kunnskapen er, utfordres den hierarkiske organisasjonsstrukturen, og mellomlederstab kan reduseres kraftig, i følge Drucker (1992), (Brochs-Haukedal, 2010). Ved å gi slike medarbeidere mer ”empowerment” ved tildeling av myndighet kan de oppleve tillit. Autonome medarbeidere får da frihet fra å være underlagt overordnede i sterk grad, uten at tradisjonelle virkemidler benyttes som for eksempel etterprøvbarehet og instruksjoner. Det kan bidra til mer aktiv deltakelse (Colbjørnsen, 2003).

### **2.6.3 Styring vs. ledelse**

Styring og ledelse kan tolkes som virkemiddel for å oppnå resultater gjennom medarbeideres adferd. Adorno (1969) og Skjervheim (1976), viser til at moderne mennesker misliker direktiver og har mer behov for dialog med argumenter (Rørvik, 2009).

Styring ”gir retning” i følge Byrkjeflot (1997), og foregår indirekte fra sentralt hold med rutiner, prosedyrer og formelle strukturer. Ledelse derimot, utøver direkte påvirkning gjennom relasjoner via dialog, og er mer desentralisert i en organisasjon (Rørvik, 2009). I Hersey & Blanchards (1988) teori om situasjonsbetinget ledelse, vises det til to lederstiler. Den ene er oppgaveorientert som en mer styrende og autoritær lederstil ihht. styring/management. Den andre viser til relasjonsledelse som er støttende og demokratisk ihht. ledelse/leadership (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Mintzberg mener at styring og ledelse skal fungere som et balansert samarbeide, det er behov for begge deler. En annen måte å uttrykke dette på er at ledere ”skal takle både poesi og rørlaggeri” i følge Jim March (2004), (Mintzberg, 2009).

#### **2.6.4 Transformasjonsledelse, relasjonsledelse og kunnskapsmedarbeidere slik jeg ser det**

Forskningen jeg har vist til over, viser til at transformasjonsledelse er den lederstilen som gir mest effektive endringer. Samtidig blir det vist til at relasjonsledelse er den lederstilen som gir best resultater og minst konflikter. Jeg anser derfor at en god forståelse av hva disse lederstilene bringer med seg og baseres på i praksis vil være nyttig for ledere. Lederstilene kan med fordel kombineres og nyttes av spesielt ledere som arbeider med kunnskapsmedarbeidere som er autonome og styrer seg selv og sitt arbeid. Lederstiler og maktbruk som ble nyttet tidligere i arbeidsmarkedet, vil trolig ikke gi resultater med slike medarbeidere. Andre lederstiler basert på dialog og tillitsbygging vil være grunnleggende for å være rustet til endringer, slik jeg ser det. Når leder er i en slik situasjon er han/hun avhengig av en velvilje som i hovedsak kan bygges i et mer eller mindre likeverdig forhold. Jeg anser at det må noe styring til i enhver organisasjon, men fremtiden bringer inn behov for enda større fokus på den ”mykere” siden av ledelse, forståelse og samhandling med medarbeidere. Medarbeidere bør få noe ”empowerment”. Lederen selv må gjerne revurdere sin egen lederkompetanse for å møte kunnskapsmedarbeiderne på en hensiktsmessig måte, som del av endringsberedskapen i sin organisasjon.

### **3. Metode**

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode viser hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten. Videre hvordan vi kan analysere hva informasjonen sier oss, slik at den kan gi innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, 2011). Det er avgjørende for konklusjonene i oppgaven, hvilken metode som velges for å fremskaffe funn (Jørgensen, 2013).

I denne oppgaven har jeg gjennomført et casestudie. Casestudier kan defineres som ”*en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst...*” (Johannessen, 2011). Det kan være studie av et objekt eller hendelse eller en person, gruppe eller en prosess. Det innebærer å gjennomgå en grundig og variert datainnhenting over kortere eller lengere tid, og er i hovedsak et eksplorativt studie (Hellevik, 2002). I teorien finnes mange metoder, men her velges Yin (2007) sin tilnærming. Den er en metodisk tilnærming til casestudie, som ofte benyttes ved kvalitative undersøkelser eller observasjoner, i tillegg til benyttelse av eksisterende kvantitative data. Disse kan gjerne kombineres. Metoden består av å vurdere et problem som resulterer i noen forskningsspørsmål. Videre vises det til teoretiske antakelser som er grunnlaget for å finne problemstillingen. Analyse foregår ved å avgrense det eller den som skal studeres. Deretter velges en tilnærming som er teoristyrte eller beskrivende. Deretter tolkes funnene mot teori som



kan bidra til beskrivelsen, gjerne med basis i en egen teori før datainnsamling (Johannessen, 2011). I denne oppgaven består casestudiet av endringsberedskap under en større organisasjonsutviklingsprosess ved UiB. To forskningsspørsmål ble utarbeidet basert på egne antagelser med usikkerhet i hva funn ville bli. Kvalitative, semistrukturerte intervjuer ble gjennomført. Deretter ble det valgt teorier for hva som fremmer og hemmer endringsberedskap, i tillegg til teorier som viser til transformasjonsledelse og lederkompetanse i en byråkratisk organisasjon. Metodekapittel vil synliggjøre datainnsamling, behandling og ivaretagelse av disse. Videre tolkes og diskuteres funn opp mot valgte teorier, for å så å vurdere resultatene.

Videre vil jeg nevne uttrykket ”begreper”, for de kan være merkelapper som forklarer det som skjer, begivenheter eller fenomener (Johannessen, 2011). De henger sammen med teoriene som anvendes (Jørgensen, 2013). Begreper vil forklares innledningsvis eller underveis i denne teksten. Ved å benytte modeller, gir det et enklere bilde av ett område. Det er gjerne definert av utvalgte elementer i sammenheng, i en kompleks verden (Kalleberg, 2009) Det gir ikke alltid et riktig bilde, men kan bidra til å visualisere og tydeliggjøre forståelsen for leseren. Jeg har valgt å bruke noen modeller i masteroppgaven, for å bidra til oversikt og klargjøring av utvalgte aspekt.

Det er to typer forskningsprosesser samfunnsvitenskapen i hovedsak baserer seg på, dvs. kvalitativ metode som er dybdeundersøkelse med få informanter, eller kvantitativ metode som er mer for sammenligning og tallfokusering (Johannessen, 2011). Jeg har valgt kvalitativ metode som jeg finner mest hensiktsmessig for å kunne forstå mine ni utvalgte informanters opplevelser og erfaringer. Jeg mener det er den beste metoden for denne oppgaven. Begrepet informant er *"betegnelsen på personen som deltar i en kvalitativ undersøkelse, særlig kvalitative intervjuer"* (Johannessen, 2011). Jeg har også benyttet en enkel fenomenologisk analyse i denne oppgaven. Analysen kan bidra til å hjelpe god fremskaffing, sortering og sammenfatning av meningsinnholdet til informantene på en objektiv måte (Johannessen, 2011). Målsetningen min har vært å unngå og legge egne erfaringer og meninger der informantens livsverden skal fremtre ved undersøkelse av endringsberedskap. Ved å benytte denne metoden legges fokus på informanten, og mindre på mine tanker og meninger.

### **3.1 Valg av metode og forskningsprosess**

I denne metoddelen av oppgaven om endringsberedskap, viser jeg til hvordan jeg har gått fram for å skaffe til veie data og informasjon til oppgaven, i tillegg til mine vurderinger underveis. Undersøkelsesmetoden som velges skal være egnet til å belyse problemstillingen og for å



fremskaffe informasjon god nok til å kunne besvare oppgaven. Det gjelder også i forhold til tid og ressurser jeg har hatt for å kunne gjennomføre undersøkelsene. Metoden skal bidra til å få inn så pålitelig informasjon som mulig til analysen og tolkningen, for å føre frem til en mest mulig gyldig konklusjon på problemstillingen. Mitt valg av metode til oppgaven, ble vurdert i forhold til problemstillingen og de spørsmålene jeg ønsker å få besvart i denne oppgaven, i forhold til endringsberedskap.

Jeg skriver først generelt om metode og metodebruk. Videre gjør jeg rede for den metode jeg har benytte meg av for å samle inn data, som bidrar til å besvare problemstillingen. Her redegjøres for utvalg av informanter og fremgangsmåte ved datainnsamlingen. Det blir også pekt på sterke og svake sider ved den metoden som er valgt, selv om en del av disse kommer frem underveis i argumentasjonen for mine valg. Videre har jeg tatt med litt om analyse og tolkning av datamaterialet, før jeg skriver om reliabilitet og validitet. Til slutt en kort gjennomgang av hvordan dataene skal behandles, etiske betraktninger og noen kritiske vurderinger rundt forskningen.

Jeg har forsøkt å være selvkritisk til hvordan masteroppgaven har blitt gjennomført, basert på tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik samt egne fordommer eller oppfatninger som kan påvirke fortolkninger og tilnærminger i oppgaven. Først i konklusjonen har jeg forsøkt å trekke noen slutninger utover den informasjonen som har blitt samlet inn.

### **3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ spørreundersøkelse**

Det finnes som nevnt to hovedformer for tilnærming innen samfunnsvitenskapelig metode, kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Formål med undersøkelsen styrer valget av form. Spørreundersøkelser kan ha en kvantitativ tilnærming. Den kan nyttes dersom en vil si noe om mange og undersøke omfang eller hyppighet. Også dersom en er opptatt av å telle opp fenomener, kartlegge utbredelser eller sammenligne grupper, er denne tallformen nyttig. Kvantitative data fremskaffes i hovedsak gjennom en survey-metode, med det menes spørreundersøkelser.

Kvalitativ metode viser til kvalitet, kjennetegn eller egenskaper ved det som skal forskes på (Johannessen, 2011). Kvalitative data tilegnes gjennom observasjon, intervjuer eller samtaler i grupper. Det resulterer i dokumenter eller lyd og billedmateriale som bearbeides for å fremskaffe meningene bak (Johannessen, 2011). Kvalitativ tilnærming har som siktemål å gi dypere innsikt

og forståelse av fenomener uten å tallfeste dem, og vil si noe om særpreget i et bestemt miljø. I denne formen nyttes ord og vektlegging på fortolkning av empiri. Kvalitativ tilnærming egner seg best på et begrenset antall informanter. Kvale & Brinkmann (2009) viser til at det kvalitative forskningsintervjuet er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelse av livsverden. Målsetninger er å forstå eller få noe beskrevet. Gjennom en dialog er det intervjuer som har styring, og er derfor ikke likestilt med informanten (Johannessen, 2011).

Formålet for masteroppgaven er å undersøke endringsberedskap ved administrative avdelinger ved UiB, og hva ledelse har å bety i denne sammenheng. For å belyse oppgavens forskningsspørsmål ble en kvalitativ tilnærming valgt for å fange opp dybdeinformasjon om informantenes egne erfaringer og beskrivelser. UiB har et spesielt miljø i noen deler av en kompleks organisasjon, som kan være vanskelig å forstå ved første ”øyenkast”, så derfor ville det være nyttig å gå bakenfor det åpenbare. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming har jeg fått en fyldig beskrivelse og dermed en dypere innsikt i temaet. Samtidig har det gitt meg muligheten til å fange opp nyanser ved å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Jeg hadde et mindre antall utvalgte informanter, dvs ni stykker, som passer ved kvalitativ undersøkelse. Jeg ønsket lederes praksisnære informasjon gjennom et innenfra-perspektiv, så denne måten mener jeg at jeg har fått en god mulighet til å forstå informantenes erfaringer. Dette kommer jeg tilbake til senere i kapitlet om gjennomføring og egne opplevelser.

### **3.2 Datainnsamling og klargjøring av spørsmål**

Jeg har samlet data i forkant av oppgaveskrivingen. Det er blandt annet foreliggende informasjon, kildestudier og referater i egen organisasjon. Det omfatter innholdet fra alle referater ved OU prosjektene ved UiB over tre år, som er lagret i dokumentasjonsavdelingen, samt deltakelse på alle felles informasjonsmøter, samtaler og lederworkshops i denne forbindelse som jeg anser som en enkel feltstudie. Jeg har benyttet vurderende og konstruktiv spørring med kvalitative dataer, som også ble samlet med resterende data. Utspørringer jeg har benyttet som bakteppe for oppgaven, er informasjon fra intervjuer av mellomledere ved administrative avdelinger ved UiB, for et tidligere prosjekt jeg har ledet. Funnene er hentet fra intervjuene av de ni informantene, spesielt for denne masteroppgaven. Utover dette har jeg nyttet strategidokumentene ved UiB og nettsider som ”Emeraldinsight” og ”Research Gate” der jeg har lastet ned forskningsmateriale som kunne nyttiggjøres eller bidra til forståelse av temaer. I tillegg nytte for utarbeidelse av gode spørsmål for fremskaffing av informasjon til masteroppgaven.

Datainnsamlingen foregikk ved intervju som semistrukturerte dybdeintervjuer av lederne. Intervjuene hadde varighet fra 55 til 90 minutter, og ble utført i september/oktober 2016.

Ulike spørsmålstyper gir ulik informasjon (Hellevik, 2002). Det er tre typer spørsmål innen samfunnsvitenskapen som gjerne anvendes både innen kvantitativ og kvalitativ undersøkelse (Kalleberg, 2009);

1. *Konstatering*; for å finne en sosial virkelighet med anvendelse av hvordan og hvorfor, gjennom undring og evne sette seg i motpartens sted
2. *Vurdering*; ulikt verdibasert utgangspunkt i en sosial virkelighet, gjerne med et moralsk bakteppe for klarhet og sammenheng
3. *Forbedring*; Uttrykkes også som konstruktiv forskning og er en grunnform. Den baseres gjerne på retningsgivende spørsmål. Forbedring slås ofte sammen med vurdering eller konstatering for å få et tydeligere svar.

For å nå den informasjon en ønsker lar en informanten utforme svaret. Det kan oppnås ved å stille direkte men åpent spørsmål om valgt tema. Denne type spørsmål er mest relevant for kvalitative undersøkelser for å ivareta informantens spontanitet, uten å være påvirket av forskeren. Videre får forskeren mulighet til å dybdeundersøkelse svarene gjennom vider utspørring. Ved flere spørsmål om samme emne er det lettere å danne seg et inntrykk av informantens forståelse (Hellevik, 2002).

Ved gjennomføringen benyttet jeg mer åpne spørsmål enn jeg hadde planlagt. Det ble vurdert fra intervjuobjekt til det neste, personlighetene er ulike og opplevelsen min var at de hadde ulike behov for å bli styrt eller gitt frihet til å snakke, med litt justering mot tema underveis. Ved å gi åpne spørsmål, gav det bredere og dypere informasjon enn jeg hadde ventet på noen områder. Når jeg stilte færre spørsmål opplevde jeg at jeg påvirket informanten mindre, og mine meninger eller føringer ble tilbakeholdt, - det gav både bedre og til tider mer overraskende funn. Utfordringen var at de ikke alltid passet inn i kategoriene i matrisen, og krevde mer bearbeiding i etterkant av dialogen.

Stimuli for å finne frem til informantens tenking, følelser, holdninger og motiver, kalles projektive teknikker. Det kan anvendes på informanter som reagerer med forsvar når spørsmål stilles direkte i kvalitative undersøkelser (Johannessen, 2011). Når jeg nyttet åpne spørsmål gav det meg muligheten til å stille utfyllende eller flere spørsmål om samme tema. Dette var spesielt interessant når jeg fikk uventede svar eller et tillegg til tema jeg ikke hadde tenkt over som kunne være nyttig informasjon. Projektive teknikker var nyttig å ha forberedt seg på, og spesielt når en

av informantene reagerte uventet på spørsmålene og situasjonen vi var i. Det bidro til at jeg kunne vende på spørsmålene og guide inn mot tema, samtidig som jeg gjorde informanten trygg. Ved at jeg stilte spørsmål direkte over bordet og brukte opptak, var jeg tett på informanten og kunne observere reaksjoner tett. Ved å lese kroppsspråk var det lettere å justere spørsmålsstilling eller tie over tid for å se om informanten hadde mer å fortelle, eller om et oppfølgings spørsmål var nødvendig.

### **3.3 Valg av informanter**

Forskeren må selv velge hvem som skal delta i en undersøkelse og størrelsen på utvalget og hvordan man velger utvalget, må vurderes. Utvelgingen har stor innvirkning på analysen av dataene, og de konklusjonene som videre trekkes.

Skille mellom informant og respondent defineres ulikt i faglitteraturen, noen bruker respondent om de som undersøkes i en kvantitativ undersøkelse og informant om de som undersøkes i en kvalitativ undersøkelse. Intervjuobjektet benevnes som informanter, spesielt i kvalitative undersøkelser. Ved kvantitative undersøkelser benevnes de i hovedsak som respondenter (Johannessen, 2011).

Problemstillingen har hatt avgjørende betydning for informantvalg for min oppgave. Utvalget begrenset jeg først til seks, men økte siden til ni informanter for å få et bredere perspektiv og i forhold til den tiden jeg hadde til rådighet for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Jeg ønsket heller å få bedre forståelse og en dypere innsikt i endringsberedskap, enn å foreta statistiske generaliseringer som en kvalitativ undersøkelse kan gi. Når det kom til utvalget foretok jeg strategisk utvelging ved et skjønnsmessig utvalg, som ikke var tilfeldig, men valgt ut fra forskerens vurdering hvor typiske de er for temaet eller sikret variasjon (Hellevik, 2002). Mine informanter ble valgt ut både for de var relevante for temaet og for å sikre variasjon i erfaring, kunnskap og rolle. Valgte informanter er ikke nødvendigvis et representativt utvalg (Johannessen, 2011). Informantene ble kontaktet en og en, i en kort direkte samtale eller telefonsamtale. Deretter ble det oversendt en invitasjon på mail, med vedlegg om hovedtemaer samt et skjema som skulle signeres (se vedlegg 1-2). Det fortalte kort om masteroppgaven og at de som informanter ville bli behandlet konfidensielt og ikke skulle være gjenkjennbare i selve oppgaven, dvs behandles som sensitiv informasjon. All informasjon etter lydopptak og transkribering vil slettes etter innlevert og bestått masteroppgave. Alle informantene fikk tilbud om å trekke seg når som helst underveis. De ble også ble forespurt om de kunne komme med

utdypende informasjon i etterkant, dersom det skulle være et behov for meg. En informant har bidratt med litt mer oppklaringer via telefonsamtale i etterkant. Selve samtalene ble gjennomført på kontorer ved UiB, med avsatt 1-1,5 timer til samtale.

### 3.4 Gjennomføring og opplevelse av intervjuene

Gjennom forberedelsene brukte jeg mye tid til tenking og det å se for meg helheten for å være sikker på så gode temaer som mulig ble valgt, som kunne gi opplysninger mot valgte forskningsspørsmål. Forfatterne Johannessen et al (2011) viser til at forskningsspørsmålene kan være annerledes enn de en stiller til vanlig, og krever derfor mer refleksjon (Johannessen, 2011). Forhåndsoppsatte spørsmål ble utarbeidet, som reflekterte mot og rundt forskningsspørsmålene og i tråd med metodene jeg hadde valgt. En fenomenologisk analyse gav meg gode rammer for gjennomføring, behandling av informantene og søk etter reaksjoner for å få frem gode data. Analysen bidro videre til systematisering og sortering av disse. Et kvalitativt forskningsintervju er som nevnt en samtale med struktur og et formål, der temaene er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen blir gjerne til underveis. Jeg benyttet meg av denne intervjuformen, med åpne spørsmål som var delvis strukturert.

I forkant av intervjuene gjorde jeg et prøveintervju med en kollega som også er leder. En utfordring forfatterne viser til er at forskeren selv kan adoptere holdninger eller blande roller dersom han er tett på situasjon og informant som skal observeres (Johannessen, 2011). Jeg opplevde under prøveintervjuet at jeg ble uformell fordi jeg kjenner kollegaen godt. Intervjuet ble ustrukturert og jeg innså i etterkant at jeg forsøkte å styre kollegaen mot mine forventede funn. Det medførte at jeg var *svært* bevisst dette under selve intervjuene med informantene. Det gav et mer strukturert intervju som samtidig resulterte i noen overraskende funn, som jeg vil komme tilbake til i diskusjonsdelen av oppgaven. Jeg valgte derfor å justere intervjuguiden og fikk testet tidsbruken for gjennomføringen. Det gav også litt trening og bevisstgjøring i forhold til spørsmål som kunne lede til forskningsspørsmålene mine. Det var litt krevende å få til en meningsfull dialog uten å styre samtalen for mye, så jeg fant det nødvendig å utarbeide noen ekstra åpne spørsmål, for å unngå å styre utviklingen i intervjuet. Målsetning var å få informantenes egen forståelse og synspunkter, men innenfor temaene endringsberedskap og transaksjonsledelse. Det gav meg læring og refleksjoner på at alle lederne som skulle være informantene mine, har ulikt ståsted i organisasjonen UiB, med ulike spissede fagfelt og erfaringer. Jeg fant det hensiktsmessig å gå litt bort fra den mer rigide/strukturerte formen jeg

hadde planlagt. Det var fordi jeg ville ha behov for fleksibilitet for å få til dialog og bedre flyt. Målsetning ble da å la spørsmålene være mer åpne slik at informantene kunne snakke fritt, uten at jeg påvirket meningene. Jeg ønsket å ha en "coachende" stil med åpne spørsmål, slik at jeg i minst mulig grad skulle påvirke informantene.

Jeg valgte informanter fra ulike nivåer og deler av organisasjonen for å kunne få et bredere og mer nyansert bilde av endringsberedskapen ved UiB. I etterkant ønsker jeg at jeg hadde flere informanter, for det er et spennende og relevant tema jeg har arbeidet med. Samtidig innser jeg at det hadde vært for ressurskrevende for denne oppgaven.

Selve intervjuene foregikk etter den justerte intervjuguiden og jeg ba respondenten om å utype der det var nødvendig. Noen av informantene snakket fritt uten mange spørsmål fra meg. Andre forstod ikke helt hva jeg var ute etter, dermed måtte jeg forklare dem litt og omformulere spørsmålene mine. Siden jeg ikke har så mye intervjutrening, fikk jeg enkelte ganger ikke stilt spontane spørsmål under intervjuet, for å unngå å påvirke svarene til respondenten. Det var viktig for meg å holde mine kunnskaper og antagelser i bakgrunnen underveis. Intervjuene ledet de ni informanter mot bestemte temaer, med forsøk på å ikke styre deres meninger. Vi kan som nevnt gjennom vår væremåte påvirke den vi intervjuer og dermed også resultatet av undersøkelsen, så etter pilotintervjuets erfaringer, var jeg svært bevisst dette.

Intervjuene bar preg av å være mer en dialog enn rene spørsmål og svar. I den delvis strukturerte intervjuguiden var hovedtemaene hva som kan bidra til suksessfulle endringer og hva de opplever som bremses fremdrift av endringsberedskapen. I tillegg fokuserte jeg på ledelsesutfordringer i organisasjonen i forhold til endringsberedskap, og hva som bidrar til at ledere og medarbeidere er kapable (evne og vilje) til endring. Metodetriangelring ble benyttet for å "komme under overflaten" (Jørgensen, 2013), og det var dette jeg var på jakt etter, i tillegg til de helt åpenbare svarene på spørsmålene. Når jeg viser til at forståelse av et fenomen ved første "øyenkast" kan være krevende og gjerne unyansert, mener jeg at en kvalitativ spørreundersøkelse og fenomenologisk analyse har bidratt til å strukturere hvordan jeg skulle gå frem for å søke bakenforliggende informasjon. Det medførte en del overraskende funn etter hvert som jeg gikk dypere inn i spørsmålsstillingen.

Tre av respondentene ba om å få spørsmålene i forkant av samtalen, så jeg utarbeidet en "grovguide" for at jeg skulle få ivaretatt overraskelsesmomenter og naturlig respons i selve

intervjuet. Da fikk jeg studert kroppsspråk for å finne underliggende reaksjoner, som kunne undersøkes litt dypere. Spørsmålene var åpne i forhold til å belyse både kontekst og bredde i å forstå endringsberedskap i egen organisasjon. Spørsmålene ble gjennomgått i løpet av intervjuet dersom de var aktuelle for informantens rolle, og rekkefølgen varierte etter hvor de åpne spørsmålene førte oss mellom temaene. Jeg hadde som mål å skaffe beskrivelser av den intervjuedes livsverden, for så å kunne foreta en fortolkning av de beskrevne fenomenene slik Johannessen et al (2011) viser til, og mener at jeg klarte det i syv av intervjuene (Johannessen, 2011). Underveis i intervjuet oppsummerte jeg det respondenten hadde sagt, for på den måten forsikret jeg meg at jeg hadde forstått hva respondenten egentlig mente. Denne dobbelsjekken gjorde jeg for å slippe å måtte ta kontakt igjen med respondenten for å forhøre meg om hva de egentlig hadde ment. Jeg antok at det ville føre til at analyse- og tolkningsdelen i etterkant ble lettere og tidsbesparende. Intervjuguiden fungerte fint som en huskeliste i intervjusituasjonen. I tillegg gav de meg mulighet til å reflektere over intervjusituasjonen før intervjuene.

En av informantene reagerte litt uventet på noen av spørsmålene. I følge forfatterne kan informanter oppføre seg på en annen måte enn vanlig når de vet at de observeres eller forskes på (Johannessen, 2011). Svarene vedkommende gav var annerledes enn vi tidligere hadde diskutert ved en annen sammenheng. Ved å endre spørreteknikk fra åpne spørsmål til en mer styrt men dialogpreget samtale, opplevde jeg at informanten slappet av og kom tilbake til det vedkommende tidligere hadde fortalt. Det opplevdes krevende å være objektiv i den situasjonen, men jeg var bevisst på dette pga. de erfaringer prøveintervjuet gav, og lot derfor være å ta full styring av samtalen. I et av de andre intervjuene opplevde jeg at det var vanskelig å komme i dybden på informasjonen som ble gitt, uansett hvilken spørreteknikk jeg anvendte som Hellevik (2002) viser til (Hellevik, 2002). Det opplevdes som et dårlig intervju, men ved transkriberingen gjorde jeg noen gode funn som jeg ikke ”hørte” i selve intervjuet. Jeg antar at jeg selv ble mer opptatt av gjennomføringen enn informasjonshenting. Selve gjennomføringen av intervjuene var i hovedsak delvis strukturert intervju, men ble endret til et strukturert intervju i de to mer krevende tilfellene.

Min erfaring med opptak var at informantene ikke la merke til dette, bortsett fra når jeg stoppet for å teste opptakene. Jeg la også merke til at både tema og de spørsmålene jeg hadde utarbeidet, fikk respondentene til å reflektere over sine egne erfaringer og den dypere forståelsen av dette, som hadde vært ubevisst hos en del av dem.

Intervjuene ble gjort på et sted der informantene slappet av uten forstyrrelser, slik at begge parter fikk konsentrert seg om intervjuet. Det bidro til en trygg atmosfære rundt intervjuet. Det var viktig å være bevisst over at forholdet mellom meg som intervjuer og informanten ikke var likestilt i intervjusituasjonen, som jeg tidligere nevnte. Jeg som intervjuer, stilte spørsmål og hadde kontroll over situasjonen, og var bevisst at informasjonen som kom til intervjuet ville være preget av dette relasjonsforholdet. For meg var det også viktig å være klar over at det kunne oppstå en intervju-effekt der svarene kunne bli påvirket av intervjusituasjonen, og informanten vegret seg for å være helt ærlig (Johannessen, 2011). Jeg syntes ellers personene var overraskende åpne og ærlige i intervjuene. Det er funnene preget av, men jeg antar at det foreligger en usikkerhet om muligheten for at ikke alle har svart helt ærlig.

Når det gjelder utvalget mitt så skal det sies at den måten jeg benyttet å få tak i respondenter på, var som ønsket. De var gode representanter i forhold til å få belyst og gi forhold til relevans for problemstillingen. Dersom utvalget hadde vært annerledes, ville funnene i empirien muligvis ha vært annerledes, men jeg var fornøyd. Videre kan det ha vært en svakhet i forhold til at jeg kan ha påvirket svarene til informantene, særlig med en coachende intervjustil. Det kan ha oppstått påvirkninger fra meg når jeg innledet eller forklarte litt tydeligere hva jeg søkte underveis i hver enkelt intervju. Jeg kan også ha gitt ledende spørsmål, selv om jeg bevisst forsøkte å unngå det.

Innholdet i hva en informanten forteller, er viktig. I fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren oppfatter datamaterialet fortolkende, og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen, 2011). Jeg samlet mye datamateriale som skulle bearbeides, analyseres og tolkes i etterkant. Det var et tidkrevende og omfattende arbeid. Andre mulige feilkilder kan ha oppstått ved at relevant informasjon i forhold til problemstillingen har blitt oversett eller feiltolket ved lytting, notering eller transkribering. Også mine personlige referanser kan bryte med informantens virkelighetsforståelse, så min oversettelse vil preges av min forståelse, selv om jeg har forsøkt å være objektiv. For å minimere denne type "feil" oppsummerte jeg det informanten fortalte etter hvert tema. Mine utvalgte informanter er kanskje ikke representative for dette perspektivet i forhold til andre medarbeideres kritiske syn, men det er ikke blitt belyst her.



### **3.4.1 Opptak og transkribering**

All dokumentasjon i form av lyd eller billedmateriale skrives ut. Dette kalles for transkribering (Johannessen, 2011). Alle intervjuene ble tatt opp via app på mobiltelefon som ble forhåndstestet og senere avspilt for transkribering. Umiddelbart etter de fem første intervjuene, skrev jeg utfyllende sammendrag basert på notatene og det jeg kunne huske fra situasjonen. De fire siste intervjuene ble transkribert ut fra opptaket. Transkriberingen ble gjennomført så likt som mulig opptaket, slik at det gav en gjenkjenning til den enkelte informantens ord og uttrykk. Dette opplevde jeg som en nærhet til teksten som var nyttig under videre arbeid med oppgaven. Jeg fant det svært viktig å være nøyaktige når jeg nedtegnet data under intervjuene, for å kunne analysere disse på en riktig måte. Etter kort tid erfarte jeg allikevel at jeg glemte noe og blandet noe informasjon, så det var nyttig å høre utvalgte opptak igjen. Lydopptakene har vært viktige, selv om det var mye arbeide med transkriberingen.

Jeg har brukt mye av notatene og vet at risikoen er stor for at jeg ikke har fått med alt som er av betydning. Det er også fare for at jeg ved dokumentasjonen har feiltolket det som er blitt sagt, i den tro at det var riktig.

For å holde oversikt over materialet sorterte jeg informasjonen og funn etter oppsatt klassifisert skjema, etter innsamlingen og transkriberingen av informasjonen, som Hellevik (2002) viser til som nyttig. Funnene ble sortert i en matrise som hjelpearke for å holde oversikt. Det var enkle verdier i forhold til forskningsspørsmål og hovedtema (vedlegg 5-6), fordi jeg fant at verdisortering ikke var så nyttig for dette arbeidet i forhold til fenomenologisk metode, som jeg kommer til i neste delkapittel.

### **3.4.2 Behandling og bearbeiding av data og digitale opptak**

Ved bruk av en kvalitativ undersøkelse vurderte jeg at fenomenologisk analyse kunne bidra til en strukturert bearbeiding av dataene i denne oppgaven. Det er ikke så mange datakilder som benyttes i denne oppgaven, som en kunne tilegnet seg gjennom en kvantitativ undersøkelse. Det er min erfaring at det er utfordrende å få tillatelse til å gjennomføre organiserte og kvantitative undersøkelser ved UiB, så det var ikke et alternativ.

Etter innsamling av materiale gjennom 18 måneder, har det allikevel samlet seg store mengder data. Alt materiale og utarbeide tabeller jeg mener ville bli nyttig i min oppgave, har blitt sortert og ivaretatt elektronisk. Teknologisk utvikling har revolusjonert samfunnsforskernes mulighet til å ha oversikt over store mengder data (Hellevik, 2002). Dataene ble sortert etter nøye

navngitte mapper og underkategorier, slik at alt har vært enkelt å finne igjen. Dersom jeg har mailt data til meg selv, har jeg hatt samme overskrift slik at jeg kun har ett søkeord med undertitler på ulike aktuelle temaer.

### **3.4.2.1 Bearbeiding og fenomenologisk analyse**

Johannessen et al (2011) fremhever at det er en utfordring i kvalitative undersøkelsesopplegg å få noe fornuftig ut av den store mengden med ustrukturerte data. Informasjonen skal reduseres slik at den blir håndterbar, identifisering av mønstre og formidling av innholdet må skje på en strukturert måte (Johannessen, 2011). Analyse av kvalitative data består av å bearbeide tekst, i mitt tilfelle lydopptak og notater. Dette er en tidkrevende prosess, når en skal strukturere og organisere datamaterialet etter at de er samlet inn, før de kunne fortolkes.

Etter å ha gjennomført intervjuene satt jeg igjen med en del rådata som måtte bearbeides. Denne datamengden måtte reduseres for at analysearbeidet skulle bli lettere, og for å få tak i det som var relevant i forhold til problemstillingen min. Fenomenologisk metode vil være nyttig i et slikt arbeide. Det er en prosess med systematisk analyse, som kan være spesielt nyttig ved anvendelse av kvalitativ metode.

Fenomenologi kan forklares ved at en person gjennom kvalitativ undersøkelse ønsker å forstå hvordan livsverden fremstår for et utvalg av personer. Livsverden kan sees på som vår virkelighetsoppfatning her og nå, og hvordan den håndteres. Analyse og fortolking av meningsinnhold og det en informant deler i et intervju, og er normalt i fenomenologiske design. Et begrep som fenomen er her det som i hovedsak undersøkes, som en ide eller hendelse. (Johannessen, 2011). Selve meningsinnholdet i fenomener har betydning eller uttrykker en mening, men må fortolkes for å forstås (Grimen, 2007). Ved å analysere meningsinnhold viser Malterud (2003) til fire nyttige steg (Johannessen, 2011).

Fase 1: *”Helhetsinntrykk og sammendrag av meningsinnhold”*;

Analyseres for å finne sentrale temaer og forståelse. Kvale og Brinkmann (2009) viser til at det kan gi en meningsfortetting og Thagard (2001) mener at sammenfatting av data bidrar til å synliggjøre meningsinnhold

Fase 2: *”Koder, kategorier og begreper”*;

Analyse for å finne tekst som er relevant for problemstillingen. Miles og Huberman (1984) viser til når deler av tekst merkes i margin, gjerne som beskrivende som kode (dvs. meningsbærende). For å fremskaffe meningsbærende kunnskap og informasjon ved å komprimere nyttige temaer, er en del av fortolkningen.

Fase 3: *”Kondensering”*;

Abstrahering med utgangspunkt i sorterte koder. Utarbeide gjerne matriser og lage nye mer abstrakte kategorier, for å synliggjøre det som er meningsbærende enda mer. Sitater fra informantene kan også nyttes her.

Fase 4: ”*Sammenfatning*”;

Nyttes for å skape nye beskrivelser eller begreper, men i tråd med helhetsinntrykket fra intervjuene. Målsetning er å fremskaffe underliggende informasjon og forståelse, som ikke var synlig ved første inntrykk.

Når jeg viser til at forståelse av et fenomen ved første ”øyenkast” kan være krevende og gjerne unyansert, mener jeg at en fenomenologisk analyse kan bidra til å gå bakenfor det åpenbare. På den måten kan nyttig informasjon fremkomme. Etter gjennomføring av alle intervjuene opplevde jeg å få en hovedoversikt over innsamlet informasjon. Ved å transkribere og sortere dataene, kom hver enkelt informants informasjon tydeligere frem samtidig som jeg fikk et greit sammendrag. Videre gjennomgang bidro til å sortere i forhold til forskningsspørsmålene mine, der jeg merket begreper som skulle forklares, og samletemaer som gikk igjen hos de ulike informantene ble også merket. For å kondensere har jeg utarbeidet en matrise slik at informasjonen ble sortert etter forskningsspørsmål og temaer som jeg trodde ville være relevante, og ble forsterket eller falt bort etter gjennomgang i intervjuene. En del utvalgte sitater innenfor hver kategori er også sortert inn til bruk i analyse/diskusjon senere i oppgaven. Til slutt vurderte jeg igjen oppsummerte funn med et overordnet blikk, i forhold til egne innledende tanker og forskningsspørsmål og fokuserte spesielt på det uventede som hadde kommet frem under intervjuene. Denne metoden hadde stor nytteverdi, spesielt fordi organisasjonen UiB er kompleks. Etablerte holdninger og meninger kan oppleves sterke i denne typen kunnskapsvirksomhet, så det bidro til å få frem kjennskap og informasjon jeg ikke hadde fra før. Min forståelse for hvorfor endringsberedskap og ledelse kan fremstå så ulikt i samme organisasjon, ble mye klarere etter analysen av meningsinnholdet fra intervjuene.

Etter sammenfatningen og meningsfortettingen, arbeidet jeg med å finne meningsbærende elementer i materialet som var relevant for problemstillingen. Det sammenfattede materialet ble lest og kodeord som klassifiserte informasjonen, ble skrevet inn i matrisen. Analysearbeidet ble startet ved å skrive ned hovedpunktene under selve intervjuene, for å fange førsteinntrykk så snart som mulig etter at alle intervjuene var gjennomført og sammenfattet/transkribert. All dokumentasjon i form av lyd eller billedmateriale må skrives ut, dette kalles transkribering (Johannessen, 2011). Matrisen ble holdt mot hvert funn for det jeg ønsket å undersøke, og mot forskningsspørsmålene. Samtidig vurderte jeg om det var noe særegent og overraskende ved

hvert intervju, det spesielle ved hver informants erfaringer. Til hvert transkriberte intervju vurderte jeg om det var noen påvirkningsfaktorer i omgivelsene. Også om det noe spesielt viktig informanten ønsket å formidle uten at det var direkte ihht tema, men som allikevel kunne ha nytteverdi. Siden tok jeg for meg temaene i intervjumalen og så på helheten. Dette innebar også den informasjonen som ikke nødvendigvis var svar på de temaene som kunne belyse forskningsspørsmålene. Å få et godt helhetsinntrykk og sammenfatte meningsinnholdet er ofte beskrevet som første skritt i en fenomenologisk analyse (Johannessen, 2011). Under sammenfatningen ble unødvendig informasjon fjernet og informantens viktigste informasjon komprimert til kortere setninger, som grunnlag det som ble dratt ut som viktig til slutt. Det var opprinnelig 2-4 sider pr intervju. Detaljer og direkte siteringer ble skrevet helt ut etterhvert. Som nevnt, gjorde jeg flere ganger et sammendrag av min forståelse overfor informanten, hvor de av og til hadde utfyllende kommentarer til temaene.

Dataene ble klassifisert, dvs datamateriale ble fordelt i samme kategori, som en gruppe eller i en klasse som fenomenologisk analyse viser til (Johannessen, 2011). Dataene ble satt inn i en matrise. Matrisen hadde jeg ble utarbeidet for å kunne sortere informasjon og funn fra intervjuene etter transkriberingen. Se vedlegg 5 og 6. Målsetning var å få en oversikt som underlag for analyse og diskusjonsdelen av oppgaven. I ett tilfelle har jeg kontaktet informanten for å sjekke noe som var uklart. Spørsmål ble stilt til teksten ut fra forskjellige fordommer, jeg forsøkte å finne både motsatser og bekreftelser og så for meg informantene i konteksten for å bedre kunne beskrive hva de fortalte meg.

### **3.5 Relabilitet, validitet og overførbarhet**

For å få sikre mest mulig data og kvalitet på undersøkelsesopplegget, er det innenfor kvalitativ forskning to sentrale begreper som brukes som kriterier for kvalitet; reliabilitet og validitet. Empirien må være gyldig og pålitelig. Undersøkelsen må være til å stole på, ved at den er gjennomført på en troverdig måte. For å øke gyldigheten og påliteligheten av intervjuene og funnene i den forbindelse, har jeg arbeidet bevisst med å søke handlinger som styrker validitet og reliabilitet i forskningen.

#### **3.5.1 Dataenes reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor pålitelige innhentet informasjon er (Johannessen, 2011). Denne brukes ved undersøkelse av data, hvordan de innsamles og hvor nøyaktige disse er (Hellevik, 2002). Reliabilitet antyder nøyaktighet og pålitelighet ved dataene, også i kvalitativ forskning.

Sikring av høy reliabilitet er ikke enkelt når det gjelder kvalitative undersøkelser. Det er mulig at informanten blir påvirket av situasjonen, og av meg som intervjuet gjennom intervju-effekten som beskrives som å kunne skape nærhet eller avstand etter hvordan intervjueren fører og kler seg (Johannessen, 2011). Dette kan ha betydning for det som formidles under intervjuet. Det kan hende at respondenten ville ha svart annerledes dagen etter, eller om intervjueren hadde vært en helt annen person eller hadde oppført seg mer usikkert. For å få best mulig reliabilitet prøvde jeg å bruke samme fremgangsmåte i intervjusituasjonen i forhold til hver informant. Jeg fulgte intervjuguiden med åpne spørsmål, var lyttende og gav gode "lyttepauser". Det var uten å kommentere informantens meninger eller opplevelse, for å ikke påvirke svarene. Intervjuene foregikk på arbeidsplassen, på et tidspunkt som passet for hver informant. Jeg kunne trolig ha fått bedre reliabilitet dersom flere hadde deltatt på intervjuet, og at de hadde bidratt til å analysere og tolke dataene sammen med meg i etterkant.

### **3.5.2 Dataenes validitet**

Validitet kan beskrives som gyldighet. Dataene som beskriver fenomenet som det forskes på, må være gode eller relevante nok for å være valide (Johannessen, 2011). Validitet viser til hva som er målt, og om det innehar de egenskapene som er nyttige for problemstillingen (Hellevik, 2002). Validitet kan være vanskelig å måle og skal ikke forstås som absolutt, i følge Lund (1996), men gjerne tilnærmet oppfylt, også ved bruk av sunn fornuft (Johannessen, 2011). I min undersøkelse har jeg vært opptatt av å samle valide data for å belyse alle sider ved problemstillingen.

I kvantitative undersøkelser defineres validitet som vurdering av "måler vi det vi ønsker å måle?", også betegnet som begrepsvaliditet. Ut i fra dette er ikke kvalitative data valide, da de ikke kan måles gjennom kvantifisering. Men samtidig er begrepsvaliditet også viktig i intervjuundersøkelser, i forbindelse med hvordan de sentrale begrepene fra problemstillingen er blitt operasjonalisert eller gjort mer konkrete. Sagt på en annen måte kan "validitet i kvalitative undersøkelser dreie seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representere virkeligheten" (Johannessen, 2011). Intervjuer består av subjektive meninger, men ved å øke kvaliteten på selve intervjuet og prosessen rundt det, har jeg forsøkt å øke intervjuets gyldighet. Validitet i intervjusituasjoner kan bedres når en underveis oppdager nye momenter utover de som var viktige for å belyse problemstillingen, og foreta korreksjoner underveis. Et slikt fleksibelt undersøkelsesopplegg hvor man kan endre på, og stille nye spørsmålene underveis, bidrar til mer valide data. I intervjusituasjonen benyttet jeg muligheten

til å dobbesjekke om jeg hadde forstått informasjonen riktig, ved å oppsummere det som ble svart ut i fra intervjuguiden. På den måten styrket jeg troverdigheten.

### **3.5.3. Overførbarhet - ekstern validitet**

Det påpekes at hensikten med all forskning, er å kunne trekke slutninger utover den informasjonen som samles inn. I kvalitative undersøkelser vises det til å kunne overføre kunnskapen, i stedet for generalisering som kvantitative undersøkelser gjør. Generalisering innebærer at man trekker slutninger fra det spesielle til det allmenne. Når det gjelder den kvalitative overførbarheten så handler det om at en har lyktes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige i andre sammenhenger (Johannessen, 2011). I forhold til min kvalitative undersøkelse om endringsberedskap hos ledere, er det vanskelig å si om jeg har kommet med noe som kan overføres til liknende fenomener. Det begrensede utvalget av respondenter må tas i betraktning her, da det kan ha spesielle trekk ved seg. Jeg har kanskje kommet med noe i mine undersøkelser som kan er nyttig i andre sammenhenger.

## **3.6 Oppsummering**

Det er uenighet om hvilke begreper man skal bruke for å vurdere kvalitative studier. Noen bruker reliabilitet og ulike validitetsformer som i kvantitative undersøkelser. Andre opererer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i kvalitative studier (Johannessen, 2011). Ved kvalitativ forskning vil det ikke være mulig i samme grad som i kvantitativ forskning å kunne reprodusere resultatet på andre tidspunkter og av andre forskere. I intervjustudier, der forskerne bruker dialog og seg selv som instrument, kan ingen andre tolke på samme måte fordi ingen har samme erfaringsbakgrunn. Som del av påliteligheten og gyldigheten i intervjuforskning er det viktig å reflektere over eget bidrag som forsker til produksjon av kunnskap, i følge Kvale og Brinkmann (2009). Som forsker er det et mål å være nøytral og verdifri, dvs objektiv, slik at ikke egne følelser og oppfatninger skal styre underveis i en prosess, i følge forfatterne (Johannessen, 2011). Det er derfor jeg i metoddelen har forsøkt å synliggjøre min subjektivitet, mine fordommer, holdninger og andre faktorer som kan påvirke tolkningen av virkeligheten.

For å sikre objektiviteten har jeg søkt i annen litteratur, og underveis i intervjuene etterspurt støtte hos informantene om min oppfatning av deres uttalelser, ved å gjenta deres svar. Jeg har

forsøkt å gjøre prosessen pålitelig og unngå min egen subjektive påvirkning under intervjuene, transkriberingen og selve skriveprosessen.

### 3.7 Etiske betraktninger

Etikk er regler og retningslinjer for handlinger som oppfattes rett og galt, i tillegg til hvordan vi påvirker hverandre. All forskning innebærer etiske vurderinger gjentatte ganger underveis i prosessen. Det vises til at etiske problemstillinger oppstår når ”*forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, ...*” (Johannessen, 2011). Derfor var det viktig for meg i forskningssituasjonen å unngå for mye påvirkning av informantene.

I følge Nerdrum (1998) er det tre grunnleggende etiske hensyn som forskeren må vurder i forhold til informanters deltakelse i forskning; 1. Autonomi og selvbestemmelse i forhold til medvirkning. Informanten skal gi skriftlig samtykke og kunne trekke seg uten forklaring. 2. Forskeren respekterer privatlivet til den man forsker på. Med det menes at informanten styrer selv informasjonsdeling og forskeren ivaretar konfidensialitet. 3. Forskeren forvolder ikke skade ved at informanten unngår belastninger, både fysisk og psykisk (Johannessen, 2011). Punkt 1 og 2 har jeg som forsker informert om gjennom invitasjonsmail, der informanten signerer på samtykke med informasjon om full rett til å trekke seg, og hvordan konfidensialitet ivaretas. Informasjon og en kontrakt ble mailet over til hver informant i forkant av intervjuet, se vedlegg 1 og 2. Informasjonen viste til hvilke rettigheter informanten hadde i denne intervjusituasjonen. Det beskrev også hvordan datamaterialet ville bli nyttet. All informasjon innsamlet i forbindelse med intervjuet var konfidensiell, ville bli anonymisert og bearbeidet for å ivareta informanten. Hver informant har selv valgt å delta på frivillig basis, og hatt muligheten til å trekke seg når som helst. De innsamlede dataene skal kun nyttes i oppgaven, og senere slettes når denne blir bestått.

Personopplysninger er ikke benyttet i denne oppgaven. Jeg har også meldt inn prosjektet og fått godkjent dette av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), fordi jeg ønsket å spille inn intervjuene. Videre ble del to av punkt 2 og 3 ivaretatt underveis i intervjuene uten press, påvirkning når informantene ble behandlet med respekt. Punktene henspiller på min egen moral og holdninger. Jeg mener informantene ble godt ivaretatt på alle tre punktene.

Ved forskning via internett, skal det skilles mellom privat og offentlig informasjon. Det er kun den offentlige som kan nyttes uten å innhente samtykke fra ”eieren” av informasjonen, så forskeren må vise aktsomhet ved informasjonshenting (Johannessen, 2011). Jeg har kun anvendt

offentlig sider, eller hentet samtykke fra forskere som har bedt om det på sine sider, dersom jeg har ønsket å nytte deres forskning.

### **3.8 Vurdering av metode**

Innvendinger til studier for denne oppgaven er nyttig å reflektere over. Ved små kvalitative undersøkelser kan en ikke generalisere ut fra en problemstilling. Det er mange oppfatninger som ikke nødvendigvis er representert i denne oppgaven (Jørgensen, 2013). Her kommer det ikke frem om synliggjorde trekk i denne oppgaven er et generelt trekk ved UiB. Det kunne synliggjøres bedre dersom det hadde vært gjennomført en eller flere brede og gjennomgående undersøkelser i hele organisasjonen, som feks en kvantitativ undersøkelse i tillegg til en utvidet kvalitativ undersøkelse. Det er vanskelig å vurdere hvorvidt rett bilde ble oppnådd. Det kan også stilles spørsmål til hvorvidt man er for mye "coachende", da dette kan få det til å virke som man har litt lite struktur i intervjuet.

Selv om fenomenologisk analyse er benyttet, er det mange muligheter for feiltolkninger som vist til i gjennomføringen av intervjuene, fordi intervjuerens og informantens forståelse kan ha vært ulik. Som intervjuer har det vært mange muligheter for å legge føringer, selv om det ikke har vært ønskelig.

Det må også tas et forbehold om informantenes holdninger. Deres holdning er gjerne ikke representative for hva andre kilder i ved UiB ville ment. Det er hver informant sitt subjektive bilde som kommer frem gjennom intervjuet. Det er tolket ut fra dennes erfaringer og ståsted i organisasjonen (Jørgensen, 2013). Dersom jeg hadde valgt andre og mye bredere utvalg av informanter, har jeg reflektert over at jeg muligvis kunne fått et annen forståelse eller helhetsbilde. Min tolkning hadde kanskje vært annerledes dersom jeg hadde diskutert eller skrevet denne masteroppgaven sammen med flere andre.

Det finnes andre metoder som kunne vært valgt, for eksempel kvantitativ metode. Jeg mener at jeg ikke ville fått de rette svarene ved å bruke kvantitativ metode, og at mine spørsmål egner seg best til kvalitative spørsmål. Rammene for en slik type oppgave, gir også begrenset tid til å kunne gjennomgå mange metoder. Jeg er derfor fornøyd med valg av metoder, som jeg mener det har vært nyttig bidrag til å komme så nær målet som mulig, med de forutsetninger jeg hadde underveis. Basert på metodenes begrensninger og tidsbegrensninger som nevnes i dette kapittelet, vil jeg ta et forbehold om konklusjonene i denne masteroppgaven.



## 4 . CASE: UNIVERSITETET I BERGEN (UIB) I UTVIKLING

Caset for denne oppgaven er ti større organisasjonsutviklingsprosjekter som ble igangsatt for å forbedre sentraladministrative avdelingers leveranser til fakulteter og institutter ved UiB. Prosjektene er basert på bestillinger fra de vitenskapelige avdelingene. Målsetning med oppgaven er å vurdere endringsberedskap og betydningen ledelsesforholdene ved UiB har hatt for klargjøring til innføringen av tiltak fra alle disse prosjektene. I tillegg vurderes hva som skal til for å få bedre endringsberedskap.

### 4.1 Bakgrunn

Grunnlaget for universitetet ble lagt i 1825, gjennom forskning og undervisning ved Bergen museum (Flere, 2016). Forskningen og universitetstanken er derfor gammel, men stiftingen av selve universitetet kom i 1946. Universitetets samfunnsoppdrag er å skaffe kunnskap gjennom fremragende forskning, undervisning, formidling og innovasjon. Det er et internasjonalt forskningsuniversitet og ”*all aktivitet er basert på akademisk frihet og nysgjerrighetsdrevet forskning*” (Universitetet i Bergen, 2016).

UiB har ca. 14 800 studenter og har bortimot 3 800 ansatte. Universitetet i dag består av syv fakulteter, det siste er tilkommet i 2017 gjennom en fusjon med Kunsthøyskolen i Bergen. Noen av museene i Bergen er den del av fakultetene. I tillegg er det ca. 54 institutter og faglige sentre, ulikt fordelt under fakultetene (Universitetet i Bergen, 2013). Rektor er øverste leder for universitetet, han er også styreleder. Rollen besettes etter valg hvert fjerde år, basert på dennes valgplattform. Den innvalgte rektor medbringer en egen ledergruppe, som kalles et rektorat.

UiB ligger i Bergen sentrum, fordelt på over 100 bygg. De største fakultetene og noen institutter har egen, fagnær administrasjon. Utover dette har UiB sentralisert syv administrative avdelinger, med ca. 400 ansatte. De sentraladministrative avdelingene består av; Økonomi, HR, IT, Kommunikasjon, Eiendom, Studieavdeling og Forskningsadministrativ avdeling. Overordnet ansvar er en tilsatt universitetsdirektør, med hovedansvar for universitetets økonomi og organisasjonsutviklingsprosjektenes resultater. Han har et eget støtteapparat, og svarer til rektor. Universitetsdirektøren styrer gjennom direktørene for avdelingene, som alle har et eget resultatansvar. Hver direktør leder sin avdeling, som gjerne er inndelt i seksjoner og grupper,

dersom avdelingen er stor nok. Størrelsesmessig er det et stort sprik i avdelingene. IT og Eiendom har over 100 ansatte hver, økonomi har ca. 60 ansatte, HR ca. 25 ansatte og resterende medarbeidere er fordelt på de andre avdelingene.

Organisasjonen ved UiB er byråkratisk, styres av noen egne lover og særavtaler og følger politiske og offentlige krav. Universitetene i Norge er statlige. De tildeles årlige økonomiske bevilgninger fra Statsbudsjettet, og skal levere resultater ihht. krav og planlagte budsjett. De norske universitetene er noen av de få i verden som fortsatt er gratis å studere ved, for studenter. Det har medført en økende grad av internasjonale søkere, både fra studenter og medarbeidere. Offentlige virksomheter i Norge skal være opptatt av å rekruttere også internasjonale søkere til utlyste stillinger, enten fordi de har en unik kompetanse for UiB, eller for at utlendinger skal ha en mulighet til å komme inn i det norske arbeidsmarkedet.

Dagens rektorat ble innsatt i ledelsen høsten 2013. Rektoratets valgplattform tilsier blant annet at vi skal (Universitetet i Bergen, 2013):

- *Utøve inkluderende lederskap og underbygge en formålstjenlig organisasjon*
- *Gjøre UiB enda mer attraktiv som arbeidsplass for nåværende og fremtidige medarbeidere i alle typer stillinger samt våre studenter*
- *Utvikle en infrastruktur som setter våre forskere bedre i stand til å lykkes*

#### **4.2 Utvikling av sentraladministrative tjenester**

Ny strategi er utarbeidet i tråd med valgplattformen og andre gitte føringer. Den gjelder fra 2016- 2022 (Universitetet i Bergen, 2016). Basert på valgplattformen og undersøkelser ved UiBs fakulteter, har målsetning i tråd med universitetets strategiske mål og kjernevirksomhet, vært å få bedre støtte til kjernevirksomheten ved å utvikle de sentraladministrative tjenestene: ”*UiB skal ha en kultur der alle yrkesgrupper og ansatte opplever å ha det samme samfunnsoppdraget og identifiserer seg med universitetets kjernevirksomhet. Det er universitetsledelsen ansvar å sørge for en organisasjon som er tilpasset kjernevirksomhetens behov, og som er innrettet slik at vi når våre mål*” (Universitetet i Bergen, 2013)

Noen av hovedstrategiene utenom forskning og undervisning ved UiB er: “*Digitalisering gir nye muligheter*”, “*ha en nyskapende og funksjonell organisasjon*”, “*sørge for god rekruttering*” og “*gjennomføre lederutvikling*”. UiB har som mål:

1. Å oppnå formålstjenlig organisering av universitetets administrative tjenester som er tilpasset universitetets strategi og kjernevirksomhet

2. Å utvikle områder der fakulteter og institutter trenger sterkere støtte fra sentraladministrasjonen for å sikre profesjonelle og framtidsrettede tjenester
3. Å identifisere hvilken kompetanse som kreves for viktige tjenester på ulike nivå, og utvikle kompetanseprogram og andre personaltiltak som sikrer tjenester av høy kvalitet
4. Å styrke samspill, arbeidsdeling og informasjonsflyt mellom nivåene for å oppnå effektivitet i tjenestene

På bakgrunn av dette ble det igangsatt et organisasjonsutviklingsprosjekt (OU) for de sentraladministrative avdelingene. OU hadde ti delprosjekter, der flere igjen har generert underprosjekter. Prosjektene ble igangsatt i 2014 og avsluttet våren 2016. Disse skal nå implementeres. De ti delprosjektene bestod av: 1. "Strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet", 2. "Søknad med konkurransekraft", 3. "Profesjonell prosjektstøtte", 4. "Slik rekrutterer vi de beste talentene", 5. "Digitale tjenester- fornye, forenkle og forbedre", 6. "Service og kvalitet i sentrale tjenester", 7. "Forskerutdanningen tilrettelagt for faglig ambisjoner og god gjennomføring", 8. "Internasjonal studentutveksling- gode tilbud, god støtt, god tur!", 9. "Kvalitet i internasjonal rekruttering- validering av vitnemål", 10. "Måltrettet profilering av universitetets faglige virksomhet" (Universitetet i Bergen, 2013)

For utarbeidelse av prosjektene ble selve prosjektgruppene valgt, med ledere eller fagspesialister fra fakulteter og de administrative avdelingene. Styringsgrupper og referansegrupper ble satt opp for delprosjektene.

Oppnådde resultat av prosjektene vises til å ha medført utvikling av nye og samordnede administrative tjenester, nye rutiner og kompetansetilbud. Også nye samarbeidsformer på tvers av avdelingene som skal styrke tjenestene er opprettet: Nettsiden for ansatte er bedret med tydeligere informasjon om avdelingene. Videre skal det arbeides med å styrke service, veiledning og støtte til kjernevirksomheten. Det er også igangsatt omorganiseringer ved fire av sentraladministrasjonens syv avdelinger (Universitetet i Bergen, 2013; Universitetet i Bergen, 2016). Det er i tillegg oppstartet innføring av endringer der OU tiltak skal inn i driften ved å gjøre endringer der og da. OU foreligger som resultatkrav for Universitetsdirektøren og beslutninger ligger hos han. Det forventes at alle avdelinger må implementere tiltak og derfor levere ihht. prosjektenes tiltak. Det er ikke utarbeidet en plan, men underveis skal det defineres og prioriteres fra alle forslag. Alle tiltak ble godkjent av styringsgruppene i prosjektet, deretter ble de fremlagt for direktørene ved de sentraladministrative avdelingene. Det er nå fokus på tre type tiltak: Gjennomgang av arbeidsprosesser, verktøybygging og gjennomgående prosjekter. I

referater og oppsummeringer i OU- prosjektet, vises det til i to setninger hvordan gjennomføringen skal foregå ved å ivaretas i avdelingene. Etter organisasjonsprosjektene har blitt avsluttet, er det opprettet et nytt oppfølgingsprosjekt for OU: #ORG2022 (UiB, #2022, 2016). Dette prosjektet bygger noe videre på de forslagene som ble utarbeidet i OU prosjektet, i tillegg til opprettelse av nye prosjekt. Styringsmål skal rapporteres ihht prosjektplan (UiB, #2022, 2016).

Staten fokuserer på en avbyråkratisering og effektiviseringsreform med innsparinger eller gevinster som er underliggende for dette prosjektet. Det ligger som føringer for alle tiltak fra OU som skal gjennomføres. Hovedmål er at prosjektet bidrar til mer og bedre samarbeid på tvers av enheter og nivå. Det skal videre sørge for effekter av et indre arbeidsmarked ved hospiteringsavtaler. Videre utarbeides en plan for tiltak med økonomisk effektiviseringseffekt tilsvarende reduksjon i bevilgning knyttet til regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform. Målet er 80 mill. kr lavere kostnader ved inngangen til 2019 sammenliknet med 2015 i tillegg til reduksjon av ansatte i alle administrative avdelinger gjennom neste fireårsperiode.

Det er ca. ti år siden forrige større endringsprosjekt ved UiB, det såkalte ”PAI prosjektet”. Det ble gjennomført et stort prosjekt, men dette kom ikke ut i organisasjonen som tiltak og handlinger, og ble i hovedsak skrinlagt ved innføringsfasen. Utover det har det kun vært lokale endringer i ulike administrative avdelinger, der den sittende direktøren i hovedsak har vært pådriver eller fordi andre eksterne krav har krevd endring lokalt.

I 2017 er det valgår igjen for nytt eller samme rektorat. Ved valget teller de administrative tilsattes stemmer kun 50 prosent av en fagansatt fra fakultet, fra institutt eller en student.

### **4.3 Lederutvikling**

Det foreligger ikke en enhetlig plan eller råd for ledere. Det er det siste året utarbeidet en nettside for ledere som viser til rammene for ledelse ihht. plattform for ledelse i Staten, lederoppgaver og medarbeiderutvikling. Det forrige rektoratet satt i flere perioder og var ikke opptatt av lederutvikling. Det medførte at fakultet eller avdelinger som hadde fokus på dette, ordnet eget opplegg.

Ledere ved sentraladministrative avdelinger rekrutteres ofte internt, eller fra fakultet eller institutt. Ofte er de i første omgang rekruttert pga. fagkompetanse, men har etter hvert søkt seg til

lederposisjoner. Dette er den ene av få stigende lønns- og karrieremuligheter som foreligger for administrativt ansatte. Flere ledere og medarbeidere har vært tilsatt ved andre fagavdelinger tidligere og medbrakt holdninger fra andre steder i organisasjonen, over til ny avdeling i administrative avdelinger. Det er forholdsvis liten utskiftning av medarbeidere ved UiB, så i forhold til næringslivet generelt har mange medarbeidere og ledere forblitt lenge i sine stillinger. Det er kjent at ledere ved UiB ofte ”går med skrujern” på bakklommen, fordi de først og fremst er fagpersoner som er tettere på drift og fag, enn på ledelsesfaget og personal.

Ved noen fakultet/institutt er det fortsatt valgte ledere som sitter en periode eller på åremål, før en annen kollega velges inn som leder, på samme måte som rektoratet. I sentraladministrasjonen er alle tilsatte ledere, også Universitetsdirektøren. En ny trend de siste årene har inntrådt ved at direktørene ved sentraladministrasjonen hentes eksternt, og har derfor en annen type bakgrunn og erfaring enn det har vært tradisjon for, da lederne ofte ble hentet internt. Det har ikke vært noen spesiell arena å samsnakke eller samspille på for ledere, men direktørgruppen ved administrative avdelinger har den siste tiden valgt å arbeide mye tettere og oftere sammen enn før. Store avgjørelser tas nå i fellesskap i denne gruppen, i større grad enn tidligere.

Det forrige rektoratet satt i flere perioder og var ikke opptatt av lederutvikling, det medførte at fakultet eller avdelinger som hadde fokus på dette, ordnet et eget opplegg. Det foreligger ikke en enhetlig plan eller veiledningsmuligheter for ledere pr i dag, utover den begrensede støtten en mellomleder kan hente hos HR avdelingen fra deres 2-3 ansatte for organisasjon-/ledelsesfaget. Det er mye god teoretisk organisatorisk- og ledelsekunnskap ved UiB, men forskere som blir forespurt ønsker ofte ikke å formidle dette internt uten ekstra betaling, noe som ikke lenger er lovlig. Det henvises da til stipendiater som kan benyttes.

I sentraladministrasjonen er det siste året igangsatt et program for mellomledere som ønsker det. Det er også et nytt dagsprogram for nytilsatte ledere. Direktørgruppen har nå fått et eget lederprogram som går kontinuerlig, med jevne samlinger. I tillegg inviterer det sittende rektoratet alle mellomledere ved UiB, fra seksjonsledernivå og opp, til to årlige halvdagssamlinger.

## 5. Resultater og drøfting

I denne delen av oppgaven vil begge forskningsspørsmålene med funn og drøftinger presenteres. Deretter er det utarbeidet delkonklusjoner til hvert spørsmål. Disse delkonklusjonene er grunnlaget for hovedkonklusjonen på slutten av dette kapittelet. Målsetningen er å skape oversikt over temaene, og at det enkelt kan hentes ut delinformasjon dersom ønskelig.

Tema er som tidligere nevnt, endringsberedskap ved Universitetet i Bergen (UiB).

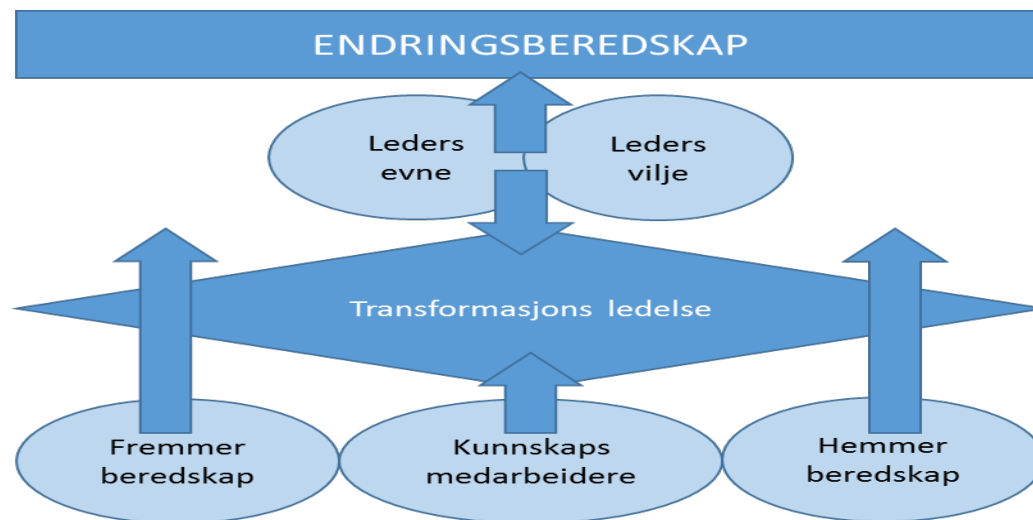
Endringsberedskapen blir undersøkt på bakgrunn av de store organisasjonsutviklingsprosjektene som ble igangsatt i 2014, for å forbedre virksomhetens sentraladministrative avdelinger i forhold til fakulteter og institutter. Målsetning med casestudiet er å studere betydningen ledelsesforholdene har hatt for endringsberedskapen i organisasjonen, og hva som skal til for å bedre denne. Funnene kommer fra ni mellomledere fra ulike nivåer ved UiB. Flere av lederne har deltatt i et eller flere OU- prosjekter, som er basert på bestillinger fra de vitenskapelige avdelingene. Funnene stammer fra utvalgte temaer som berører spesielt hva som kan bidra til suksessfulle endringer og hva de opplever som bremser fremdrift av endringsberedskapen. Også ledelsesutfordringer i organisasjonen i forhold til dette ble det fokusert på. Videre blir det vurdert hva som bidrar til at ledere og medarbeidere er kapable til å kunne klargjøres til å implementere mange nye tiltak i administrative avdelinger ved UiB. Alle innsamlede dataer og funn er strukturert og sortert via fenomenologisk metode.

### 5.1 Beskrivelse av funn for endringsberedskap og ledelse

Endringsberedskap innebærer at medarbeidere og organisasjon er forberedt til endring. Informantene kom med tre sett av uttalelser i forhold til endringsberedskap som synliggjøres i delkapittel 5.1. Disse er; hva som fremmer og hemmer endringsberedskap samt transaksjonsledelse og dennes betydning for endringsberedskap. Funnene kommenteres underveis, og i delkapittel 5.2 og 5.3 diskuteres funnene i forhold til teorier og opp mot forskningsspørsmålene.

Her synliggjøres en egen tankemodell, for hvordan jeg ser for meg et helhetsbildet som kan bidra til å følge tankerekken i oppgaven. Med det mener jeg å undersøke hva som fremmer og hemmer endringsledelse, samt transformasjonsledelsens betydning for endringsberedskap gjennom lederes kapabilitet.

**Figur 3:** Egen oversiktsmodell



### 5.1.1 Struktur og styring

For å forstå hva som fremmer og hemmer endringsberedskap, er det nyttig å forstå en organisasjon og de rammer denne gir. Strukturen og styring kan bidra til en konkretisering for forståelse av ansattes fordeling i forhold til fag, rolle og nivå. Videre synliggjør den hvordan beslutningsmyndighet og kommunikasjonslinjer er tenkt. Ved å kjenne struktur, kan en forstå hvordan styringen foregår. Forståelse for hvorfor det oppstår flaskehalser for beslutninger, maktforholds betydning, hvor samspillsarenaer er lagt og hvordan lederens handlingsrom fungerer i forhold til de ulike rollene som medarbeidere har, kan lettere forstås ut fra denne kjennskapen.

*”Det er få som kjenner alle ledernivåene i organisasjonen, og det er ulike kulturer på hver nivå og i hvert fakultet eller avdeling. Flere ledere har organisatorisk breddekunnskap, og det medfører respekt for mangfoldet, for det er stort. Fullmakter og budsjettlinjer kommer ovenfra, men utvikling delegeres der ansvaret ligger, hos operativ leder. Denne har gjerne ikke et forhold til endringer fordi de sjelden blir involvert i prosessen i forkant. Det er skremmende at vi har så liten forståelse for de andre, som er kritiske for endringssuksess”.*

Her vises det til at en kompleks organisasjon vanskeliggjør å få overblikk over situasjon og de andre leddene i en prosess eller samspill. Mye kan forsvinne på veien når ledelse i topp og bunn ikke samspiller og går i takt.

*”Rektoratet har vært godt synlig i OU- prosjektet, og de er kraftfulle. Utfordringen nå er at de er på valg i år så ett år kastes bort på valgkamp. De kan ikke gjøre noe som gjør de upopulære, og det skaper treghet og mister kraft i endringstakten. Muligvis vil de ikke stille noen krav i forhold*

*til resultater fra OU- prosjektet før de er trygt i sadelen igjen. Men det er jo U.dir. som har fått ansvaret for gjennomføring av prosjektene nå”.*

Informanten viser til at rollene til toppledelsen svekker gjennomføringskraften til OU- prosjektet, fordi systemet er bygget slik at det nå er valgkamp som gjelder. Da er det vanskelig og være hard og stille krav, som toppledelse.

*”Informasjon har en tendens til å stoppe ulike lag i organisasjonen. Flere mellomledere og medarbeidere som deltok i prosjektene opplevde at informasjonen ved OU- prosjektene ikke nådde ned til de. Dersom det var endringer som skjedde i prosjektene, ble de ikke formidlet. Vedtak stod ikke i stil med forslagene i prosjektet”.*

Strukturen fører til bremsing av flyt av kommunikasjon når roller med makt overstyrer beslutninger lenger nede i organisasjonen, i følge informanten.

*”Universitetene skal avbyråkratiseres og effektiviseres som føring fra departementet, men ingen klarer å knekke den koden, det krever nok for mye. Sektoren har ikke vært utsatt for krav til store endringer og høyere tempo, før nå”.*

Det foreligger ikke tro på at ansatte har den rette kompetansen og viljen til å ta innover seg situasjonen. Det er mangler forståelse i organisasjonen for hvordan virksomheten skal levere på eksterne krav, som har medført OU prosjektene. Det har vært på agenda i toppledelsen, men de har ikke lagt føringer for hvordan det skal forstås og gjennomføres videre i organisasjonen.

*”Når så mange ledd og grupperinger skal mene noe i OU- prosjektene, samtidig som holdningene til tider var preget av kritiske vurderinger med lange diskusjoner og mange avsjekk der få skal beslutte, tar prosjektene veldig lang tid. Flere av deltakerne gikk lei. Det er et krevende utgangspunkt for lederen som senere skal motivere seg selv og medarbeiderne til implementeringen”.*

Kompleksiteten kombinert med holdninger som ikke er samstemte i samme organisasjon, medfører at det er tunge og tidkrevende beslutningslinjer. Informanten mener ledere demotiveres av dette, og endringskraft reduseres.

Informantene sier at strukturen og styring ved UiB både fremmer og hemmer endringsberedskap. Byråkratiet står sterkt ved UiB. Det er nyttig å ha et forutsigbart system som to av informantene viser til. Ledelsen kan fjernstyre autonome medarbeidere, så det er nyttig. Samtidig bremser det endringsberedskap når endringstakten går tregt og folk har mistet fokus. Flere av informantene er opptatt av det mangler gode kommunikasjonslinjer i organisasjonen hemmer endringsberedskap fordi en mister mye uten mulighet for internkommunikasjon. En tydelig struktur med beslutningslinjer er greit å forholde seg til. På den andre siden så er det utfordrende når makten sitter sentralt, selv om noe er delegert. Det gjør det vanskelig å få raske avklaringer. Den største



utfordringen er kompleksiteten og mangfoldet. UiB har en tendens til å være topptung i store prosjekter og beslutninger. Det medfører at informasjon og forståelse filtreres gjennom ulike personer, med ulike måter å formidle og motta informasjon på pga. mangfold som finnes. Det medfører ofte at noe mistes på veien til de som skal gjennomføre handlinger, sier informantene fordi toppledelsen arbeider oppover og mellomleder arbeider nedover. Det gir et stor gap mellom toppledelses fokus og mellomleders fokus. Dette mangel på samspill er tidkrevende, slik at lederes motivasjon for innføring av tiltak, kan avta. Informanter viser også til at når ressurser skal fordeles, så er det mange ledere som glemmer å tenke helhet og samfunnsoppdrag, og kun fokuserer lokalt.

### 5.1.2 Endringstretthet

Oppgitthet over tid kan medføre endringstretthet. Den kan oppstå når medarbeider er mett av endringer, er redd for konsekvenser for seg selv, eller mangler tro på lederens evne til å gjennomføre endringene på en god måte.

*”Vi har så mange endringsprosjekter ved UiB, at før ett er klart, begynner de på det neste. Det er ingen som er opptatt av hvordan vi skal få det innført i vår avdeling, og hva det kan bety for meg som leder”.*

*”Nå har de igangsatt mange store endringsprosjekter ved UiB, der formalitetene er riktige. Jeg fikk plutselig i fanget at jeg skulle gjennomføre store endringer. Det var ingen føringer på hvordan jeg skulle gjøre det, og avklaringer og forventninger om resultater var vedtatt på et annet ledernivå. Det er veldig slitsomt å gå i gang med dette når jeg ikke har en mal og vi har det så travelt i hverdagen. Jeg føler meg ganske alene i dette og opplever et stort forventningsgap mellom mitt ledernivå og nivået over.....Det legges opp til ”learning by doing” og testing av ideer er tidkrevende”.*

Begge informantene over, forteller at de føler seg alene og uten støtte for egne utfordringer. Det mangler felles rutiner, verktøy og arena for å diskutere ledelsesutfordringer for ledere. Flere informanter viste til at de ikke opplever støtte hos egen leder i forhold til ressurser til endring, det skal bare gjennomføres samtidig som driften går. De er prisgitt fornuft eller at ledere ”gjør så godt han kan”. Her er det fare for at lederne selv blir endringstrette.

*”Vi har svært høy grad av involvering i større prosjekter, det betyr at vi brukes opp og alle krav til å involveres i prosjekter blir et ork og en plikt. Det skapes ikke engasjement på den måten”.* Denne informanten viser til at prosjekter ofte krever ledere som deltakere, der mange ledere er med på flere store prosjekt, mens andre ikke får være med på noe spennende. Det kan gi endringstretthet for begge parter. Det oppstår enten fordi det blir for mye arbeid for den som har mye, eller negativitet for den som aldri får delta og ikke blir sett eller får bidra. Begge deler kan medføre endringsmotstand.

Informantene viser her til noe oppgitthet. Særlig de som selv ikke har deltatt i et av OU-prosjektene opplever at endringene blir tredd over hodet deres. System og formkrav er viktigere enn resultat og gjennomføring. Flere av informantene opplever derfor liten praktisk støtte til hvordan gjennomføringen skal foregå. Gjennomføringskraften blir i følge tre av informantene svekket, fordi prosjektene tok så lang tid. Prosjektene ble så toptunge, med mange instanser som skulle mene noe slik at fremdriften i prosjektene bremses mye. Det medførte at inspirasjonen for å implementere også stoppet. Byråkratiet hemmer mer enn det fremmer i følge tre informanter, fordi alt skal dokumenteres og maler og planer er viktigere enn selve handlingen. Det oppleves ikke støtte til innføring av endringer fra ledernivået over, det er operative leders ansvar å lykkes, uten at de har nødvendig kunnskap og trygghet.

### 5.1.3 Endringskynisme

Dersom medarbeidere har vært endringstrette kan det lett føre til endringskynisme. Det medfører gjerne at medarbeideren ikke bryr seg, og det krever mye av ledere for å få til endringer. Det kan også medføre smitteeffekt til kollegaer. Lederen selv må ha god kunnskap for hvordan håndtere kynisme og være utholden.

*”Hos oss er medarbeidere veldig kritiske til endring. Ofte sprer ryktet seg i organisasjonen for lederne har formidlet informasjon om endring, slik at mange har bestemt seg for ikke å være med før de egentlig vet hva det betyr for de. Flere ganger har de gått på ”barrikadene”. For meg som er leder fra privat næring, er det uvirkelig at både medarbeidere og ledere tillater dette. Det er litt søttitalls..”*

Informanten viser til holdninger og manglende vilje til å lytte og vurdere nytte av endringer fra medarbeidere. Det er tydelig ryktespredning og subkulturer med uformelle maktforhold som råder noen steder. Dersom ledelsen ikke stiller krav, kan sterke krefter styre nedenufra i organisasjonen.

*”En del folk i organisasjonen er ganske kritiske eller i det minste avventende til OU-prosjektene, selv om det er veldig mange år siden sist vi hadde et voldsomt dimensjonert utviklingsprosjekt ved UiB. Det forrige ble som vanlig en ”papirtiger”. Det var stort fokus på hva vi kunne oppnå og prosjektet hadde svært mange delprosjekter som siden falt bort. Nytt og vitsen med disse prosjektene var ikke kommunisert ut, så mange ledere fra fagorganisasjonene stilte ikke til møtene. Andre ble bare avventende. Vi brukte mye ressurser i prosjektet og enda flere timer på å diskutere med motstandere om det de kalte en revolusjon. Det var vanskelig å være leder. Nesten ingenting ble gjennomført, planen havnet i skuffen, og alle fortsatte som før”. Informanten sier at mange har gjort seg dårlige erfaringer mht. endringsprosjekter. Når det ikke er engasjement eller negativitet råder i ulike grupperinger er det vanskelig å skape entusiasme for*

nye endringer. Når kommunikasjonen av verdi for medarbeidere og organisasjon ikke er klar, kan det ignoreres eller avvises fort.

*”UiB har et stort mangfold. Det gjelder både i forhold til størrelse, budsjetter og ikke minst folk fordelt i organisasjonen. UiB har svært mange internasjonale medarbeidere som medbringer ulike holdninger. Det krever ulike lederevner for å formidle endringer som skal komme. Noen er kraftfulle ledere og noen burde ikke vært ledere”.*

Det vises her til at det er stor variasjon i både type medarbeidere og sprik i type og kunnskap hos ledere. Holdningene og forståelsen har en stor spennvidde. Det kan være krevende å samle for felles mål.

*”Prosjektene planlegger ikke implementering av tiltak. De med skoene på blir ikke involvert, og det er jo de som skal innføre tiltakene. Mens de som flyter rundt i organisasjonen og produserer lite, får mye godord. En må være sosial og ha nettverk som har påvirkningskraft på nøkkelpersoner for å involveres, få anerkjennelse og bli sett. De faste sliterne blir ikke sett og slutter å bry seg”.*

To av informantene vist til samme tanker om at ved UiB er det topptunge og toppstyrte prosjekt med lite involvering fra de som skal utføre dette. Mange opplever at de ikke har påvirkningskraft dersom de ikke har det rette nettverket. Involvering er svak og medarbeidere slutter å bry seg.

*”Som leder og medarbeider opplevde jeg at det var mye snakk om OU- prosjektene, men jeg opplevde at det tok så lang tid og var så fjernt fra min hverdag, så jeg klarte ikke å engasjere meg etter hvert. Jeg sluttet å interessere meg”.*

Dette blir for fjernt for mange, interesse avtar eller de gir opp dersom ledere ikke klarer å holde engasjementet oppe over tid.

Funnene viser her at endringskynisme er et sentralt tema som må håndteres for å kunne være i endringsberedskap. Selv om informantene viser til at det er sjeldent at det er store endringsprosjekt ved UiB, men noe endring foregår i små steg hele tiden slik at mange medarbeidere er slitne og lei av endringer. Medarbeidere opplever ikke nok støtte fra sin leder eller nok tillit til å bli tatt med i prosjekt, og da ”melder de seg ut”. Flere er mett og vil ikke ta på seg nye oppgaver.

Mange ledere er ikke trente til å håndtere motstand eller oppgitthet. Motstand oppleves sterkt fra seks av informantene, mens de andre tre har både teknikker og mot til å stå i mot og håndtere dette. Motstanden oppleves og håndteres svært ulikt i avdelingene, fordi en ikke detaljstyrer kunnskapsmedarbeidere. Flere av informantene viste også til at omkamper i administrative avdelinger ikke er så vanlig lenger, for kravene fra toppledelsen har blitt sterkere og tydeligere for de fleste. Det betyr ikke at det har flyttet seg ned til operativt nivå. Det varierer hvilken støtte lederne selv har i omgivelsene også, og fem av informantene viste til at det er alltid små ”makt

team” med en god "standing" i organisasjonen en må forholde seg til, dersom en vil få til noe eller få hjelp til noen på overordnet nivå.

#### 5.1.4 Drivkrefter ved endringsevne og endringsvilje

Samlet sett vil evne og vilje som vises til her, omtales som kapabilitet i denne oppgaven.

Holdninger, erfaring og kunnskap er viktige drivere for å lykkes med å få til endringsberedskap.

Det gjelder både for ansatte og ledere. Evne vises her til erfaring og kunnskap og vilje er holdninger.

*”Rektoratet vårt som leder nå er kjent for å være fremoverlent, og det viser alle de store prosjektene de har igangsatt. Rektoratet er inspirerende med fokus på endringer”.*

Informanten viser til at det har vært et skifte i ledelsen, der annen kunnskap styrer. Samtidig foreligger det en sterk vilje og kraft til å få justert retningen. Det er transformasjonsledelse som fremmer endringsberedskap.

*”Det var spennende og lærerikt å få være med i et av prosjektene. Jeg opplevde det som motiverende å få bidra til fellesskapet på en slik tydelig måte med de føringene som forelå. Det er motiverende som leder å få bruke egen kunnskap og erfaring til å være med å forme fremtiden”.*

Flere informanter viste til at det er motiverende å få påvirke til endring, med mye læring og erfaringsbygging ved å delta i tverrgående prosjekter. Det kan bidra til endringsberedskap.

*”UiB er kjent for å være moderat til dårlig på prosjekter, så jeg er skeptisk til slike store og omfattende prosjekter som involverer mange. Ettermålet vårt er ofte dårlig og vi har ikke kultur for å gjennomføre. Vi er travle i hverdagen, og ligger noe langt fremme bruker vi ikke ressurser på det nå. Det er i endring og flere administrative avdelinger har begynt på egne systemer og lokal opplæring”.*

Denne informanten med flere, er skeptisk til at implementering kan lykkes når erfaringer for gjennomføring av prosjekter ikke har utviklet seg så mye. Historien tilsier at opplæring og prioriteringen ikke er god nok i organisasjonen. Dette kan også virke hemmende på fremdrift.

Informantene viser her til at flere ledere har evne til å lede transformasjon og være i endringsberedskap. Det foreligger kompetanse og påvirkningskraft som fremmer dette for de som har vært tett på prosjektene, men det er ulikt fordelt på enheter og nivåer. Skepsisen er sterk til at ting har endret seg. Det er igangsett noen tiltak for å kunne møte og innføre endringer, selv men det er en ubalanse mellom lederes kunnskap og fokus. Det kan bidra til å hemme endringsberedskap.

*”Nå er det mye spennende som skjer med OU prosjektet og alle de endringer vi skal få til. Her er det bare å gå på med liv og lyst. Det er min erfaring at vi må gi en positiv smitteeffekt til medarbeiderne for at de skal bli engasjert. Vi må bidra for å overleve i fremtiden, når alle andre også skal bli universiteter”.*

Informanten viser til vilje og mot til å sette i gang, parallelt med en bevisstgjøring at det er nødvendig å endre.

*”Lederkulturen vår er nok nøkkelen for gjennomføring av tiltak. Ofte har lederne i vår avdeling samme ønske om endring, men det kommer i ulikt tempo i forhold til det ledelsen ønsker. Når presset er stort har en nok med å vedlikeholde det gamle. Vi har mest tradisjon for å drifte og vedlikeholde, ikke å utvikle”.*

Her viser informanten til vilje, men tradisjonell tenking og holdning bremser prosesser slik at det oppstår et gap i forventninger om resultater.

*”Vi som er ansatte ved UiB består av et A- og et B-lag. A- laget er de fagtilsatte og B-laget er de administrativt tilsatte. Administrativt tilsattes stemmerett ved f.eks. valg teller 50% av de andres. Arbeider du med ren administrasjon er lønnsnivået lavere enn for andre ved UiB, og fagfeltet er ikke alltid respektert som et fullverdig fag. Det gir et klaseskille og mindreverdighetskompleks. Hos oss hemmer det endringsviljen for vi må alltid beherske det vi våger oss ut på, og da er det vanskelig å prøve noe ukjent. Lederfaget ble heller ikke vurdert som viktig ved forrige rektorat, det var ”sunn fornuft”, men det er heldigvis i endring. Det ville vært nyttig å plante selvtilitt nedover i organisasjonen til mellomlederne”.*

Oppbyggingen av UiB systemet bygger ikke gode holdninger for at medarbeidere skal melde seg på engasjement for felles mål. Norges grunntanke er bygget på likeverdighet, så opplevelsen av å ikke være viktig nok kan virke demotiverende. Ledere har ikke vært prioritert før mener informanten, og har behov for å styrkes i sin rolle. Dette er i endring men vil ta tid dersom det ikke tas litt større grep. Lederutviklingen er ikke relasjonsfokusert, mer styringsfokusert viser fire av informantene til.

*”Jeg har arbeidet som leder flere steder i organisasjonen og er forundret over hvor ulike holdningene er i organisasjonen. Flere steder i organisasjonen vil resultater styres av støtte fra fagpersoner med høy ”standing” i organisasjonen. Realister er ofte tett på og krevende å arbeide med, men de er til gjengjeld ofte resultatorientert. Fakulteter og institutter som er menneskeorienterte har ofte lange og tunge diskusjoner for å få til noe, med flere omkamper. Det er for at alle skal høres og alle skal involveres og få mene noe. Det er ikke særlig effektivt og de har ikke tradisjoner for å skjære igjennom og gå videre. Lederen arbeider bare med relasjonen, ikke med resultater og tidsfrister. Utgangspunktet for at ”alle” skal oppnå samme mål, er veldig ulikt”.*

Vilje til endring foreligger sier flere av informantene. utfordringene ligger i at kulturen er ulik, og som leder må du være rustet til å håndtere dette. Motstanden er ikke negativ alltid, men et forventet ledd i prosessen. Det medfører at alt tar lang tid når alle skal bli hørt og leder ikke stiller sterkere krav, mener en informant.

Funnene viser her til ønske og vilje til å komme i endringsberedskap, dersom forholdene ligger til rette for det. Smitteeffekt og mot, foreligger hos flere av informantene som er ledere.

Men informantene forklarer at en del rammebetingelser og historikk bidrar til å hemme eller skape frykt for endringsberedskapsarbeidet for ledene selv. Spesielt var det fokus på for sterk autonomi og subkulturer, med egen styring i noen grupper som har fått utviklet seg ulike steder i organisasjonen. Den store utfordringen ligger gjerne i at endringsberedskap er mer krevende der holdningene hos både hos ledere og medarbeidere er preget av historikk og autonomi. Men også de er i endring mot de strategiske føringer for fremtidsbildet, i følge informantene.

### 5.1.5 Ledelse

Det er flere hundre ledere ved UiB, og de møter ulike kulturer, så det er naturlig at de er heterogene i sin lederstil. Administrative avdelinger har ca. 400 ansatte og har langt færre ledere, så i utgangspunktet kan en anta at de er mye mer homogene i sitt lederskap mot endringsberedskap.

*”OU- prosjektene hadde veldig store styringsgrupper, 15 mennesker klarer ikke å bli enige, det er vanskelig samarbeid og hva som skal meldes ut i organisasjonen. Med alle ressursgrupper, ledergrupper og prosjektgrupper var det enorme ressurser som skulle delta og høres. Disse var svært topptunge. Folk ellers fulgte med, og mange i prosjektet og ledelsen oppfattet dette som involvering av medarbeidere”.*

Ikke alle steder hatt en bevisst gjennomgang og opprydning i gamle tenkemåter og handlinger som hemmer klargjøring til endring. Når all kraft nyttes i innledende fase, dvs. prosjektet, er det gjerne ikke så mye igjen til det som gjør hele forskjellen, nemlig implementeringen. Forståelsen av hva involvering innebærer er tydelig ikke avklart på de ulike nivåer i organisasjonen.

*”Det er operative ledere som er nøkkelen til å få til endringer. Det er tydelig delegert myndighet for å få gjennomført endringene, men når det kommer inn i linjen er det utydelig hva vi kan og det legges opp til tolkning i bred forstand. Det virker som det medfører at en holder skjematisk stand og driver lite med utvikling. Det er litt avhengig av hvem du er i ”spann med”, nettverket ditt er viktig for om du har ryggdekning for ikke å levere”.*

Når det ikke er føringer og foreligger uklare forventninger til ledere, blir ledelsen ofte svak.

Medarbeiderne er prisgitt lederens eget valg og engasjement i forhold til de, mener informantene.

Leder selv kan bli utrygge og føler de seg alene, trækker de vann og stikker seg ikke ut på noen måter verken positivt eller negativt.

*“At ledere selv skal innføre tiltak, blir hverken planlagt eller vurdert fra øvrig ledelse. Vi må bare gjøre som best vi kan. Vi skal effektivisere, endre og innføre helt nye oppgaver i tillegg til*

*holde i gamle fagområder. Jeg har ikke kapasitet til å både holde driften i gang, samtidig som vi innfører nytt. Det er korte frister. Det går i en periode fordi mange synes det er spennende, men de samme folkene begynner å bli veldig slitne, fordi dette har pågått litt for lenge nå.”*

Leder opplever at de mangler ressurser og støtte til endring. Det sliter ut mange når utvikling skal innføres parallelt med full drift, i følge tre av informantene.

Involvering fremstår som viktig, men det mangler system og forståelse for hvordan relasjoner og kommunikasjon lykkes. En del av påvirkningskraft og støtte til ledere, går via uformelle nettverk. Det er et stort sprik i måten å lede på fordi det ikke er føringer for dette, og styrken i lederskapet preges av dette. Resultatene for suksess ved endringer, vil også formes av lederstilene. Det går både på kompetanse og på vilje hos de ulike lederne for å ruste egen enhet til endring.

## **5.2 Drøfting av forhold til problemstilling 1**

Forskningsspørsmål 1: *”Hvilken betydning har ledelsesforholdene ved UiB hatt for endringsberedskapen i sentraladministrative avdelinger?”*

Drøftingen skal bidra til å belyse funn i forhold til valgte teorier, med bakgrunn i forskningsspørsmål 1.

### **5.2.1 Innledning**

For å forankre endringssuksess, vil endringsberedskap være viktig for å berede grunn for dette. (Kongsvik, 2016). Transformasjonsledelse og relasjonskompetanse er vist til som de mest effektive og suksessfulle måtene å lede kunnskapsmedarbeidere på (Spurkeland, Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling, 2012). Utover dette er det nyttig å belyse lederens egen evne og vilje til å håndtere motstand, eller til å være pådriver for å oppnå endringsberedskap, slik jeg ser det. En slik klargjøring kan være et viktig suksesskriterier for implementering av tiltak, dvs å få til utvikling ved å gjøre strategi og planer levende i organisasjonen.

Denne oppgaven fokuserer i hovedsak på ledelsesforholdene som påvirker endringsberedskap, ved sentraladministrative avdelinger. Elementer som struktur og kultur medtas, i tillegg til noe rundt medarbeider, fordi dette er en naturlig del av lederens rammevilkår for hva som fremmer og hemmer endringsberedskap. De fremstår også som avhengigheter for at en leder skal lykkes i sin rolle. For å avgrense oppgaven er leders forhold i fokus, men delkapittelet viser til noe kultur mest i form av holdninger, som spesielt fremkommer som vilje i denne oppgaven.



I følge Bernerth (2014) er endringsberedskap enkeltindividets vilje til å justere egen tenkemåte, gi god støtte og ha tro på endringene. Kapabilitet (evne og vilje) er derfor valgt som en rød tråd, der det er naturlig.

For å vurdere betydning ledelsesforholdene ved UiB har hatt for endringsberedskapen, er det her valgt å se det i forhold til transformasjonsledelse. Denne lederstilen fungerer som en prosess og har vist seg å være effektiv, samtidig som den forholder seg til medarbeidernes følelser. Leders fokus ligger da i forhold til å påvirke medarbeiderens verdisyn og det irrasjonelle ved et menneske (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Personlige egenskaper, rammevilkår og situasjon vil styre hva som er en god lederstil i en gitt fase, slik jeg ser det. Det er derfor viktig å se dette i kontekst.

Ved UiB bearbeider det i hovedsak kunnskapsmedarbeidere som har sterk autonomi. Informantene viser til et stort mangfold med stort sprik i føringene for lederne ved UiB. Når det skal innføres store og krevende endringer, kan det bli vanskelig for ledere når motstand mot endringer oppstår. Det vil derfor være en god tilnærming for ledere, å arbeide med individets følelser og det irrasjonelle i mennesket. Dette er bakteppet for diskusjonen i forhold til funn og endringsberedskap.

### **5.2.2 Struktur og roller i organisasjonen**

Funn fra informantene viser til at både byråkrati, sentralisert beslutningsmakt og uformelle organisasjoner eller nettverk oppleves som flaskehals for at ledere skal få til endringsberedskap. For å fremme stabilitet bygger de fleste organisasjoner struktur som en formell arbeidsfordeling (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Stabilitet og struktur kan både fremme og hemme lederne i deres arbeid med endringsberedskap. Det er derfor nyttig å se det i kontekst, som viser til spesielle trekk ved organisasjonsformen, domene eller felt og kultur (Jacobsen, 2014).

I følge informantene er nyttig å ha et forutsigbart system. På den ene siden gir det en visuell oversikt og i følge Jacobsen (2014) opplever medarbeiderne struktur forutsigbart og stabilt. På den andre siden for organisasjoner i endring kan det være hemmende for lederne som da i samarbeid med medarbeiderne, må rokke ved det stabile. Er systemet blitt rigid og fastlåst, er det mer krevende å få til bevegelse eller vedtak for lederne. Byråkratiet står sterkt ved UiB. To av informantene viser til at dette er en måte å fjernstyre autonome medarbeidere på, så det er nyttig.



Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at struktur synliggjør det hver person sitt ansvar og hvor medarbeidere hører til, i tillegg til organisering av autoritet og myndighet.

En av utfordringene i følge informanter, er at makt og beslutningsmyndighet fortsatt oppleves som sentralisert selv om det i organisasjonen vises til at den er desentralisert. Når prosjekter eller prosesser har styringsgrupper, faggrupper, interessegrupper etc. som skal mene noe, er det tidkrevende å avvente til disse har diskutert og klargjort egne beslutninger. Alt foregår på overordnet plan og når ikke ned til de operative nivå som vil føle endring på kroppen. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at sentralisert beslutningsmyndighet ligger i toppledelsen og desentralisert foreligger på operativt nivå. Ved OU-prosjektene har beslutningsmyndigheten blitt lagt på sentralt nivå. Det kan bidra til å begrense endringsberedskapen når endringstakten når alt går tregt og informantene og andre ledere har mistet fokus.

Er strukturen god i følge Jacobsen & Thorsvik (2013) vil tydelig strategi og mål være førende og forventninger til plikter, oppgaver følger dette. I følge informantene har strategi og mål blitt mye tydeligere ved dagens rektorat. Universitetsdirektøren (U.dir.) som leder administrative avdelinger blir målt på resultatene for OU. Utfordringen videre ned i administrative avdelinger er at leveransene ikke er klare eller tydelige. Ledere og medarbeidere vet at det skal implementeres, men det foreligger ikke føringer, forklaringer, god støtte eller verktøy til dette. Informantene viser til at de opplever at de står alene for å gjennomføre tiltak. Det er et stort forventningsgap når det gjelder strategi, og mangel på plan for gjennomføring. Dette skaper utrygghet i følge informanter.

Selv om det ”fjernstyres” via byråkrati og management, er det personer eller grupperinger i organisasjonen som har egen agenda i forhold til oppsatte mål. UiB har i hovedsak kunnskapsmedarbeidere. En del av kunnskapsmedarbeiderne er ikke ledbare, fordi makten ligger der kunnskapen er. Da utfordres den hierarkiske organisasjonsstrukturen, og mellomlederstab kan reduseres kraftig, i følge Drucker, (1992) (Brochs-Haukedal, 2012). I følge Jacobsen & Thorsvik (2013) kan det da oppstå subkulturer eller uformelle organisasjonsstrukturer der maktkamper oppstår. Flere informanter viser til nettverk eller personer med høy ”standing” i organisasjonene som har fått eller tatte en uformell rolle. De kan bidra til flyt av relasjoner på tvers av gråsoner og grenser. På den måten kan de bidra til oppmykning av hierarkiet. Det gir også gjerne en gjensidig avhengighet der selvgående medarbeidere eller ledere kan samarbeide fritt uten å styres av sterke hierarki og byråkrati.

På den andre siden må leder ofte forbi dette ”laget” for å bli hørt, sett eller få et vedtak, og det er i følge informantene ikke alltid lett. Nettverkene varierer med hvilket rektorat som styrer, hvem som er U.dir., og hvem om har det som oppfattes som maktposisjoner i organisasjonen. En del av disse grupperingene er gode drivere for å nå mål, men en del av disse har uformell makt og har en egen agenda. Som leder er de noen ganger avhengig av uformelle nettverk til å få støtte til å fremlegge en sak eller for å få til endring og bevegelse. Dette er krevende for mange ledere og oppleves lite tillitsbyggende og utrygt. Informantene viser til at dersom du ikke er del av dette nettverket, kan en godt legge seg bakpå. Ofte er det mellomledere og sterke fagpersoner som bør fungere som bindeledd mellom toppledere og operativt nivå i følge Jacobsen & Thorsvik (2013). Sliterne blir ikke sett, men noen som har fått en uformell ”posisjon” får mye godord og spennende oppdrag, mener informantene.

**Oppsummering:** Det er nyttig å ha et forutsigbart system. Byråkrati bidrar til å skape forutsigbarhet og fjernstyre autonome medarbeidere på. Det kan virke hemmende på endringsberedskap for lederne, fordi det bremser også mulighet for god endringstakt og flyt i prosessen. Det er fordi alt tar mye tid og medarbeidere og ledere kan miste fokus. Rigide strukturer gjør det det krevende for ledere å bevege seg rundt i organisasjonen for å klargjøre endringsberedskap i egen enhet fordi det er tidkrevende når de har behov for vedtak. Uformelle strukturer finnes. Slike nettverk er nyttige for ledere dersom de har en relasjon til disse, men oppleves som en brems dersom de ikke er med for å oppnå noe. Byråkratiet skal effektiviseres fremover og gir muligvis enda større spillerom for uformelle kulturer i en kompleks organisasjon.

### 5.2.3 Transformasjonsledelse og kunnskapsmedarbeidere

UiB er en kunnskapsintensiv organisasjon, og har i hovedsak autonome kunnskapsmedarbeidere. De er den dominerende arbeidsgruppen i Norge, etterhvert som stadige innovasjoner og teknologi får innpass i arbeidslivet, i følge Jacobsen og Thorsvik (2013). Medarbeiderne har ofte mer kunnskap enn sine ledere innenfor sitt fagfelt. Det er deres viktigste innsatsfaktor. Det forventes selvstendighet og likeverd fra medarbeiderne, i følge Colbjørnsen et al., (2001). Når selvstendighet og likeverd er utgangspunktet for lederen å påvirke medarbeiderne, vil dialog og tillit være nøkkel til suksess. Kunnskap og ideer kommer fra eksperter på sitt fagfelt, og de er ofte engasjerte og aktive. De arbeider gjerne med det de selv ønsker, og er ikke nødvendigvis avhengig av faste lokasjoner, i følge Nonaka og Takeuchi, (1995). For å lykkes med endringsberedskap og for lederen å engasjere medarbeider bør de spille på dette engasjementet.

Det er krevende for lederen når medarbeiderne er så selvgående, samtidig som de gjerne er løst festet til en enhet gjennom faglig interesse. Flere av disse ønsker ikke å lede eller bli ledet, som informantene viser til. Er de selvgående og leverer etter de mål som er satt, kan en del medarbeidere eller ledere ”ha nok med seg selv”, som en informant sa. De ønsker ikke å være en del av helheten fordi de ikke ser nytteverdien av det. Selvledelse er viktig i kunnskapsintensive organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2012). Når en leder kunnskapsmedarbeidere kan ikke tradisjonelle lederforumer anvendes som før, i følge Colbjørnsen et al., (2001). Noen informanter viser til at det er sterke personligheter som gjerne har blitt enere i sitt fag. De er dyktige og er vant til å drive seg selv frem, de har gjerne ikke ønske om å bli styrt eller engasjert i noe som tar tiden bort fra det de ønsker å holde på med. På den andre siden er det mange ledere og medarbeidere som blir frustrert dersom de ikke blir behandlet som likeverdige, og opplever at de har en stemme inn til aktuelle saker. Når en informant viser til at det er et A- og er B- lag, der de administrative tilsatte opplever mindre verdi som medarbeider både når det gjelder stemmerett og opplevd respekt for fagfelt, kan det være vanskeligere for en leder å motivere de ansatte til å bidra til helheten. Den store utfordringen ligger gjerne i at endringsberedskap blir mer krevende når holdningene hos både hos ledere og medarbeidere er preget av historikk og autonomi, som har fått utviklet seg til subkulturer. Dette omtales i delkapittel om endringsmotstand.

Det er flere måter å betrakte ledelse av kunnskapsmedarbeidere på. Det finnes ingen beste måte å lede på, men ikke alle måter å lede på er like effektive. For å lykkes med endringsberedskap må en leder i følge Caliskan (2013), sette innsats i å styrke egen lederstil, for å lykkes med den personlig siden av medarbeiderne. Informantene viser til at det ikke har vært organisert lederutvikling på mange år som er enhetlig for UiB. Det foreligger ikke noen føringer for lederstil, eller måte å lede på. Det siste året har HR- avdelingen utarbeidet en lederhåndbok, som er nyttig som oppslagsverk for alle de ”harde, formelle og tekniske” deler av lederskapet, som jeg viser til som styring i denne oppgaven. Byrkjeflot (1997) viser til at styring gir retning med rutiner, prosedyrer og formelle strukturer. Det er også et virkemiddel for å få resultater via adferden til de ansatte, men dette er i følge Adorno (1969) og Skjervheim (1976) ikke godt likt å kun ha direktiver, for kunnskapsmedarbeidere. Moderne mennesker ønsker dialog og mulighet for å argumentere, mener Rørvik (2009). Informantene sier at det er kun styring ved UiB, og lite ledelse. Styring bidrar til retning, slik som en medarbeider- eller lederhåndbok, men foregår som indirekte ledelse, viser Byrkjeflot (1997) til.

En som leder kunnskapsarbeidere må håndtere overgangen fra dagens situasjon til fremtidens ønskede situasjon og skal skape klima for endring i følge Jacobsen (2014). For å lykkes med dette viser Jacobsen & Thorsvik (2013) til at transformasjonsledelse skaper en effektiv organisasjon. Transformasjonsledelse vil kunne være nyttig i forhold til autonome kunnskapsarbeidere. Fokus ligger da på å påvirke medarbeiderens verdisyn og det irrasjonelle ved et menneske i en prosess, i følge Jacobsen og Thorsvik (2013). Det er den mykere delen av ledelse som innbefatter relasjon og motivasjon av medarbeidere som må vektlegges, mener Jacobsen & Thorsvik (2013), samt det å forebygge og håndtere motstand. HR-avdelingen har få ressurser til organisasjon- og ledelsesutvikling dvs. som de nå bruker på dedikerte program eller omorganiseringer. De har ikke kapasitet til å veilede eller rådgi i mindre hverdagslige saker for ledere. Dette er i følge to informanter et stort savn.

Informantene viser til at det nå foreligger et lederutviklingsprogram for direktørene, og et for de som ønsker det av mellomlederne. Disse programmene er ikke samkjørt og er frivillige for de som ønsker det. Informantene viser også til at det er svært mange ledere som har "skrujern" på baklomma, og er nærmere faget sitt enn det å lede mennesker. Det er nyttig for fagfokuset, men på den andre siden vil jeg anta at det er vanskelig å påvirke medarbeiderne i forhold til holdninger når dette ikke prioriteres jevnlig. Når informantene her viser til at det er svak ledelse, kan det bero på at medarbeideres eneste karrierevei for å stige i grad og lønn ved UiB, er å bli personalleder. Det er ikke alle fagpersoner som egner seg til det, eller har interesse i å lede mennesker. Fokus på å stille krav, være støttende og motiverende for medarbeidere, er derfor ikke i fokus, slik som Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til som nødvendig for å påvirke atferd hos medarbeiderne.

Dialog vil være en nøkkelfaktor i følge Spurkeland (2012) for å lykkes med å synliggjøre beggesidens forståelse og meninger i likeverdige relasjoner, som kunnskapsmedarbeidere gjerne forventer. Samhandling og kommunikasjon, styrker også relasjoner. Rørvik (2009) mener at direkte ledelse ofte foregår mer desentralisert i en organisasjon. Forfatteren er enig i at påvirkning foregår i relasjoner via dialog. Informantene viser til at OU-prosjektet har bidratt til en del informasjon, men at det ikke har vært rom for dialog. Selv de informantene som deltok i ulike prosjekter, opplevde at prosjektet ble endret etter de hadde lagt det frem til vedtak, uten at de ble tatt med i en diskusjon. Det medførte frustrasjon og oppgitthet når de ikke kjente igjen resultatet. En informant viste til at det ble siste gang en ønsker å bruke så mye tid og krefter på dette, når en ikke blir hørt. For ledere kan det da bli vanskelig å være pådriver for å innføre et

opplegg som han eller hun ikke vil, eller kan stå inne for, samtidig som de er demotiverte selv til å klargjøre for endring.

Informantene viser til at en del rammebetingelser og historikk bidrar til å hemme eller skape frykt for endringsberedskapsarbeidet også for ledene selv. Spesielt handler dette om sterk autonomi og subkulturer som har opprettet egen styring i noen grupper. På den ene siden har de fått utviklet seg ulike steder i organisasjonen, men på den andre siden er dette ikke bare negativt. Mange medarbeidere har behov for å føle tilhørighet som de gjerne ikke får dersom hovedgruppen eller enheten deres er løst sammensatt.

En informant viste til forskerfriheten som ”har tatt litt av” og forsterket autonomien i sektoren. Den har videre spredd seg i organisasjonen som en misforstått selvfølgelig rett i alle sammenhenger, der svært mye som diskuteres eller skal endres, møtes med kritikk eller motstand. Det kan medføre brems i prosesser og til lederes endringstretthet når alt blir vanskelig for å bringe organisasjonen fremover. Administrative avdelinger har fått mange medarbeidere fra fakultet og institutter som har slike holdninger med seg, men det blir mindre og mindre av det i følge informanten. Slike medarbeider er vanskelig å lede og er ofte rot til motstand, viste tre informanter til.

### **Oppsummering:**

Funnene har vist at basert på UiBs lederskap, er det utfordringer i organisasjonen som hemmer endringsberedskap. Informantene viser til at toppledernivåene arbeider oppover i systemet, og mellomledere arbeider nedover i systemet. Det har medført utfordringer med et gap mellom ledernivåene.

Makten sitter sentralt i organisasjonen på større endringsprosjekter. Det har gjort det krevende for mellomledere å påvirke, bli hørt eller informert, dersom de ikke er en del av et uformelt nettverk som Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til. De må derfor tilhøre en subkultur som har personer med høy ”standing” i øvre deler av organisasjonen for å nå frem med eget budskap. Byråkratiet fjernstyrer selvgående kunnskapsmedarbeidere på en grei måte, men den relasjonelle delen av lederskapet er ikke ivaretatt, i følge informantene. Det er ikke en felles lederplattform ved UiB, slik at ledere ikke har en enhetlig måte å arbeide på. Det vil si at de opplever mangler, har ikke verktøy eller støtte for sitt lederskap.

Gjennom transformasjonsledelse som er verdistyrt, oppnås endring bedre med autonome medarbeidere fordi lederstilen ikke stiller krav, men bygger på tillit. Tillit styrkes gjennom dialog, men den er variabel i kvalitet mellom nivåer og mellom ansatte. Da kan det være vanskelig å få til endringsberedskap.

#### 5.2.4 Reaksjoner mot endring

I følge informantene er mange enheter ved UiB vant til små endringer som gjerne går parallelt. Endringer oppstår på ulike måter og kan bidra godt til å utvikle en organisasjon. Endringer kan også være til hinder for endringsberedskap og håndteres ulikt i følge Jacobsen (2014). Gjennom transformasjonsledelse kan en arbeide proaktivt, som en planlagt endring der en er forberedt på det som skal komme. UiB sitt rektorat har en strategi som bla. OU- prosjektene skal videreføre. Det betyr allikevel ikke at ledere har tatt innover seg sin rolle i dette, og forklart medarbeiderene at det er til nytte for disse også, slik at de kan engasjere seg (Jacobsen, 2014). Informantene viser også til at UiB historisk sett ikke har gode erfaringer med slike store prosjekt, som Amundsen & Kongsvik (2016) viser til. Disse kan være viktige for å unngå endringstretthet, eller for å berede grunn for endring. Det legges store ressurser i selve prosjektet, men det er ikke noen føringer på hvordan tiltak skal innføres i selve organisasjonen. De blir derfor ikke implementert, og informantene viser til frustrasjon over sløsing med ressurser og dårlig prioriteringer, selv om intensjonen var bra. Det blir derfor vanskelig å oppdrive begeistring for nye endringer som skal komme for lederne.

Valgt ledelse er ikke bare utfordrende selv om det ikke gir kontinuitet. Det er derimot nyttig, fordi da blir det en utskifting av toppledelsen en gang i blant, slik at det kommer inn nye krefter og nytt pågangsmot, i følge informanter. Nå har det generert svært mye mål og tiltak som vil medføre endringer for mange, noen av disse er store. Når noen ønsker å gjennomføre endringer i en organisasjon kan reaksjonene variere fra frykt og motstand på den ene siden, til begeistring og samtykke på den andre siden, i følge Jacobsen (2014). Når det ikke blir godt mottatt av andre i organisasjonen, kan også mindre planlagte endringer bli møtt med motstand. Det kan være fordi noen antar at de vil tape på endringen, eller for noen igangsetter det følelsesmessige reaksjoner, eller fordi fortolkning av situasjonen er ulik den som personene som initiere endringen, mener Jacobsen (2014). Det er helt naturlig at noen reagerer med motstand, og det kan være positivt at noen stiller spørsmålsteget ved de endringene som er tenkt gjennomført. I følge informanter syns ikke alle medarbeiderne at OU- prosjektene er nyttige eller nødvendige, og spesielt ikke måten de blir gjennomført på. Det er derfor viktig for ledere som arbeider med endringsberedskap å identifisere hvilke aktører som hindrer samarbeid mot målet, eller syns det er krevende når å fremme endring er en del av endringsberedskapen.

Ved endringstretthet antar informantene at det ikke er så mye motstand, men mer en oppgitthet som ikke alltid er synlig, slik den omtales av Amundsen & Kongsvik (2016). Når en medarbeider

nærmer seg endringskynisme, som forfatterne viser til, v mener informantene at det er mer synlig fordi graden av aktiv motstand øker (Kongsvik, 2016). Nagocs (1999) og Audia et al. (2000) viser til at basert på samme grunnlag som for individer, kan motstand oppstå på alle nivåer i en organisasjon. Ved vurdering av motstand er det på ene siden en sterk oppleves fra seks av informantene, mens på den andre siden tre som viser til både teknikker og mot til å stå i mot motstand og håndtere dette. Motstanden oppleves og håndteres svært ulikt i avdelingene, fordi en vanligvis ikke detaljstyrer kunnskapsmedarbeidere. Med det mangfoldet UiB har, er det stor bredde og dybde også på reaksjonene hos medarbeiderne. Disse bør håndteres individuelt, og derfor er det viktig å kjenne sine medarbeidere for tilrettelegging for endringsberedskap.

Som tidligere nevnt oppstår motstand veldig ofte i endringsprosesser. Motstand vokser frem og det kan være mange grunner til det. For det første kan motstand oppstå grunnet interesseforskjeller i følge Jacobsen (2014). En informant viser til at toppledelsen skal gjennomføre målene sine fra valgplattformen og igangsetter store prosjekter som får konsekvenser samtidig som de oppleves unyttige eller uoverkommelige på operativt plan. Den ene grupperingen har klare og tydelige føringer og mål, mens den andre grupperingen strider imot, fordi det skaper uro og oppleves lite fornuftig. Det kan bidra til endringstretthet når de med makt allikevel krever at endring skal gjennomføres. Da er det ofte vanskelig for leder å motiver medarbeiderne til gjennomføring.

For det andre kan strukturelle hindringer i organisasjonen kan også bremse eller stoppe endringer i følge Kotter (1995). Tidligere i oppgaven ble det vist til at informantene opplevde uformelle organisasjoner med subkulturer og maktstrukturer som var vanskelig å komme forbi for å få en sak gjennom. For det tredje har informantene vist til at noen subkulturer kan ha en egeninteresse som har utviklet seg over tid, som ikke samsvarer med virksomhetens mål som Jacobsen (2014) viser til. Det kan gi motstand mot å få til noe på grunn av struktur, men også på grunn av følelser (Jacobsen, 2014). Leder ønsker ikke å få et dårlig omdømme eller føle seg verdiløs dersom overmakten eller motstand føles stor eller ubalansert. Slike opplevelser som informantene viser til her kan medføre endringstretthet og videre til endringskynisme for noen fordi det har pågått over tid uten bedring. Medarbeidere og ledere kan som nevnt av informantene, reagere ulikt på endring, i følge modellen til Mishra & Spreitzer (2009, 1998). De som reagerer konstruktivt, oppfatter ikke endringene som noen trussel og er innstilt på samspill for å implementere disse. De som reagerer på den mer destruktive måten, er mer engstelige for konsekvensene av endringer, og har liten tro på mulighet til påvirkning (Kongsvik, 2016). For disse medarbeiderne kan transformasjonsledelse være en nyttig tilnærming til, for å komme i endringsberedskap.



Når en informant sier at ansatte er dyktige på ide- og planleggingsfaser, men på den andre siden ikke evner å praktisere handlinger i samarbeid, men heller mer mot kritikk av omstillinger på grunn av treghet, nærmer det seg aktiv og destruktiv kynisme som Amundsen & Kongsvik (2016) omtaler. På en annen side sier en informant at noen ledere i organisasjonen er avventende når noe skal endres, grunnet dårlige erfaringer der det ikke er rom for feilsteg fra egen enhet eller ledere. Da er passivitet et bevisst og rasjonelt valg. Det kan bidra til en ekstra kvalitetssjekk som gjør at når endring skal gjennomføres, så går det greit. Målsetningen i følge Amundsen & Kongsvik (2016) er å oppnå reaksjoner som er håpefulle, aktiv og konstruktive fordi disse vil virke forpliktende til endring. Transformasjonsledelse vil nok mange ledere anvende og finne nyttig i slike situasjoner.

En informant fortalte at de ikke kommer til å klare effektivisering og sparing samtidig med drift, slik OU prosjektet krever i forhold til deres enhet. Informanten har ikke tillit eller tiltro til avdelingens evne til å lykkes på grunn av lederskap eller fordi det kan oppstå motstand mot endring og stoppe slike prosesser i følge Jacobsen (2014). Tilliten til at organisasjonen klarer å gjennomføre endringer som fører noe godt med seg, forsvinner, i følge Amundsen & Kongsvik (2016). BOHICA, ”bend over, here it comes again”- holdninger hos ledere og medarbeidere, kan medføre endringstretthet. Denne reaksjonen kan være en tillært reaksjon på grunn av negative erfaringer i flere endringsrunder. Det er liten turnover ved UiB, så mange har vært lenge i organisasjonen. Det har medført deltakelse på små og store endringer med flere nye toppledere. Når de på den ene side opplever at det igjen kommer krav fra ledelsen i følge Amundsen & Kongsvik (2016), og på den andre siden forventes å skulle ivareta daglig drift og forvaltning uten ekstra ressurser, sliter det på lederskapets entusiasme i følge informantene.

Dersom det gjentatte ganger viser seg at virksomheten ikke tar hensyn til tidligere erfaringer, eller at de ender opp med å gå tilbake til der de startet etter endringsforsøk, kan det på den ene siden medføre endringstretthet hos medarbeiderne, i følge Amundsen & Kongsvik (2016). Motstand kommer ikke bare fra medarbeidere, men også fra ledere, mener Palmer et al. (2006). Det kan i følge Jacobsen (2014) være fordi mellomledere ikke blir involvert i prosessen. Han viser også til at medarbeidere eller ledere har investert mye i en organisasjon slik informantene viser til, kan medføre vanskelighet å frigjøre seg fra kjente handlingsmåter. Det viser at en kan ha tendens til å forsterke kraften i en mye brukt og velkjente måte å arbeide på, selv om den ikke



virker, i følge Jacobsen (2014). Transformasjonsledelse vil også være nyttig for å endre adferd i slike situasjoner.

Funnene viser også at endringskynisme er et sentralt tema som må håndteres for å kunne være i endringsberedskap. Leder opplever ikke nok støtte fra sin egen leder og ikke nok tillit fra medarbeiderne til å stille krav. Motstanden oppleves og håndteres svært ulikt i avdelingene, fordi en ikke detaljstyrer kunnskapsmedarbeidere. Dersom oppgittethet eller endringstretthet går over tid kan det gå over i endringskynisme i følge Amundsen & Kongsvik (2016). Flere av informantene viste til at mange ansatte ved UiB på den ene siden er for endringer, men på den andre siden viser de til at omkamper i en del fakulteter eller institutter er veldig vanlig. I administrative avdelinger derimot er det ikke så vanlig lenger, for kravene fra toppledelsen har blitt sterkere og tydeligere for de fleste. De viser til at dersom de allikevel er uenige, vet de hvilke grupperinger som kan trigges for å stille seg på barrikadene, dersom endring ikke er ønsket. Selv om informantene viser til at det er sjeldent at det er helt store endringsprosjekt, pågår det alltid endringer i noen enheter i små steg. Informantene viser til at noen steder går medarbeideren lei fordi de får aldri fred. På den ene siden deltar de gjerne, men på den andre siden fortsetter endringsoppgavene ut i evigheten. Medarbeiderne reagerer i noen tilfeller som vist til i Mishra og Spreitzer (2009, 1998) sin modell som aktive og destruktive, det vil si med endringskynisme.

Kongsvik & Amundsen (2016) viser til fem elementer som speiler de ansattes oppfatning som kan være grunnlaget for endringskynisme. Foreligger det endringskynisme, øker det muligheten for motstand mot endringer. Det er viktig for ledere å være oppmerksom på hva som bidrar til endringskynisme for å kunne redusere eller unngå dette i forberedelsene til implementering av tiltak. For det første kan endringskynisme oppstå når forståelse hvorfor endringer gjøres mangler. Funn fra informantene viser til at medarbeider og ledere som i utgangspunktet var engasjerte, syns at OU prosjektene tok for lang tid nytteverdien var ikke kommunisert ut. Det medførte at de mistet interessen etter en stund. Informantene viste til reaksjonene etter hvert som konstruktiv og aktiv dersom det tas utgangspunkt i Mishra og Spreitzer (2009, 1998) sin modell. Det vil si at de var håpefulle for at dette kunne bli spennende. Ved å melde seg ut av ”loopen”, mistet de informasjon samtidig som de meldte at dette har de sett før der endringene blir tredd over hodet deres og system og formkrav virker viktigere enn resultat og gjennomføring. Etter hvert virket det i følge en informant, som om de beveget seg fra håpefulle til endringskyniske, og ikke fremmed eller redd for å stille motstand mot det som kan komme. Solstad (2006) viser til at når planer og mål for endring oppleves praksisfjernt, kan det bidra til at endringskynisme

oppstår. OU er bare fine planer sier en informant. Det er ikke gjennomførbart når det ikke tilføres ressurser eller prioriteres i forhold til ekstra tid til innføring. Mange er dessuten gode på planlegging men det er ingen føringer for hvordan det kan fungere i hverdagen. Dessuten er prosjektet blitt noe helt annet enn det prosjektet arbeidet med. Når OU ikke er gjenkjennelig eller medarbeidere kan se hva som er nytteverdi for egen enhet eller de selv viser en informant til. Pseudomedvirkning er et annet element som kan bidra til endringskynisme. Noen funn viser at noen er negative til ny ledelse og velger derfor å la være å engasjere seg i OU-prosjektene og de handlinger som kreves. En slik passiv motstand viser at endringsviljen ikke er tilstede, og det ledelsen foreslår ignoreres. Informanten forteller at de later som de er med men fortsetter som de alltid har gjort.

### **Oppsummering**

Flere av informantene opplever liten praktisk støtte til hvordan gjennomføringen av OU-prosjektene skal foregå, og det skaper utrygghet. Noen av informantene oppga at det ikke er rom for tabber i sin enhet, eller at en er prisgitt uformelle maktstrukturer for å bli hørt. Dette kan på sikt gi endringstretthet. Dersom medarbeidere eller ledere også opplever manglende forståelse fra andre som planlegger endringer i deres enhet uten å høre eller diskutere muligheter og kapasitet slik informantene også har vist til, kan det medføre oppgitthet.

Jacobsen (2014) viser til at uformelle maktforhold og subkulturer svekker ledelsens reelle makt. Dette kan bidra til redusert muligheter for å få klargjort til endringer for ledere. Samlet sett kan dette medføre at lederne selv opplever endringstretthet.

Denne kynismen kan innebære frustrasjon, desillusjoner eller mistillit til hva andres agenda er for medarbeidere, viser Solstad (2006) til. Autonomien står sterkt som før ved UiB og dersom endringskynismen råder, er det vanskelig å lede selv med relasjonsbygging gjennom tillit og dialog, og transformasjonsledelsen vil ikke få en god virkning mot adferds endring. Det foreligger både endringstretthet eller endringskynisme på operativt plan og blant mellomledere, det medfører det liten vilje for å være med å bidra positivt i en endringsprosess, i følge Amundsen & Kongsvik (2016). Det er derfor tungt for disse lederne å få til endringsberedskap med slike forutsetninger.

### **5.2.5 Leders kapabilitet som endringsdrivere**

Ledelsen og hvordan ledelse utføres, er viktig endringsviljen i en organisasjon tar form. Ledelse er forholdet mellom mennesker som skal samhandle, i tillegg til relasjonene mellom dem (Spurkeland, 2012). Evne og vilje til samhandling og relasjonsbygging må forekomme hos ledere, men også hos medarbeidere. For at ledere skal lykkes med endring må de være rustet til

først å sørge for klargjøring for endring, gjennom endringsberedskap. De må også forstå hva som stopper fremdriften eller klargjøring for endring, som ble belyst i delkapittelet over. Det betyr at lederne selv må være kapable gjennom evne og vilje, til å arbeide med sine medarbeidere for å lykkes.

De fleste informantene opplevde at en bevisstgjøring mot at endring er kommet for å bli, derfor er evne og vilje til å sette egen enhet i endringsberedskap viktig for alle. Funnene viser her til ønske og vilje til å komme i endringsberedskap, dersom forholdene ligger til rette for det.

Men informantene forklarer at en del rammebetingelser og historikk bidrar til bremse entusiasme fra medarbeidere for å engasjere seg. Gjennom relasjonsbygging ivaretas den menneskelige siden i en organisasjon. Relasjonsbyggingen er utgangspunktet for å lykkes med endring (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2012). Det leder som er nær det operative nivået har vært flinke å fokusere på er å bygge relasjoner. Kunnskapsmedarbeidere oppleves ikke lett å lede, men de som har benyttet transformasjonsledelse for å påvirker adferd gjennom tillitsbygging og dialog, har kunnet skape forståelse for hva og hvorfor endring må til. Det er i følge Jacobsen (2013) et viktig steg i endringsberedskap. Samtidig har de også beredt grunnen for å forebygge endringskynisme og endringstretthet ved å skape så mye trygghet som mulig selv om en informant viste til at endring ikke alltid har svarene som medarbeiderne søker. På den andre siden har flere informanter selv opplevd frykt for manglende kompetanse for endringsberedskapsarbeidet.

De av informantene som opplevde seg tett på medarbeiderne sa at dersom de evnet å forklare eller oversette budskap for endringer til medarbeidere gav det mot og interesse hos noen. På den andre siden var det utfordrende med smitteeffekt fra de som var negative til prosjektene, det var vanskelig å stoppe. Selv om lederen ville sette enheten sin klar til endring, kom noen til vanskelige forhold fordi det ikke har vært vellykkede endringer før. Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker, men lederen må ha kunnskap om dette i følge McGregor (2009). Flere av informantene viste til kunnskap om dette, men samtidig manglet de kompetanse og handlingsrom for dette. Særlig de som har subkulturer i avdelingen mente at det var for tidkrevende å påvirke, fordi det ikke er lett å bygge tillit til de som har en annen agenda eller har sin lokale maktstruktur de ikke ønsker å bryte. I følge Spurkeland (2012), er det medarbeiderens opplevelse av lederen som teller og dersom den er negativ for noen med uformell makt, kan det medføre smitteeffekt til andre. Det blir da vanskelig å få til endringsberedskap. En viktig lederoppgave er å ta vare på tillit, fordi den bidrar til størrelsen av påvirkningskraften lederen har. Tillitsfulle medarbeidere

mener at velvilje er det viktigste for alle og er en positiv avhengighet men er den lav er det lettere å gå i konflikt viser Spurkeland (2012) til. Behov for samspill avhenger av velvilje og tillit. Mål er å balansere grad av velfungerende relasjon og verdiskapende aktiviteter, slik at enheten kan gå samlet mot mål som er satt, mener en informant. Noen informanter viser til at klarer de å balansere mandat med ressurser/kapasitet er det lettere å få selv svært autonome medarbeidere på laget. Fordi det ikke foreligger samspillsarenaer for kompetansedeling uten god dialog, forvirrer delprosjekt pga manglende mandat, ansvarstaking eller pga. rene misforståelser. Fordi også her mangler gjennomføringveiledning, medfører det at ulike interesser og manglende eierskap stopper endringsprosesser. Det er lite vilje. Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker i en organisasjon, og til dette kreves kunnskap om mennesker (Spurkeland, 2009), den er noe manglende i en organisasjon som styres mye av struktur og ikke har hatt fokus på lederutvikling på mange år.

Det fremkommer at kompetanse for endringsberedskap er ulikt fordelt i avdelingene. Lederkompetansen er heller ikke like god eller like mye i fokus hos alle, som nevnt tidligere, men den er i utvikling. Det er igangsett tiltak for å kunne møte og innføre endringer, selv om det er en ubalanse mellom lederes kompetanse, fokus og måte å forberede dette på.

### **Oppsummering**

Forutsigbarhet og endring kobles ofte sammen selv om det er motsigende. Medarbeidere mener at stabilitet og forutsigbarhet bør prege organisasjoner, i følge (Jacobsen, 2014) selv om det er umulig dersom en skal tilpasse seg omgivelsene med de endringer det medfører. Informantene har vist til at det foreligger både evne og vilje til å lykkes med endringsberedskap. Men en av utfordringene er at det ikke foreligger en felles måte eller felles lederverktøy å bygge dette på i organisasjonen, slik at de som leder kan skape samme forutsigbarhet for medarbeiderne i sin måte å agere på.

Mange ledere har ledererfaring, men er ikke så gode på relasjonsbygging pga. tradisjon for å styres av byråkrati. Jacobsen (2014) viser også til at det er krevende å planlegge en endringsprosess, fordi konsekvensene er ukjente og vil gjerne medføre et uforutsett resultat i forhold til opprinnelige intensjoner. Lederne arbeider derfor mye med dialog slik at de kan justere underveis, men da er medarbeiderne trygge på informasjon og det er tillitsbyggende og virker relasjonsbyggende.

## 5.2.6 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Struktur og holdninger har formet lederskapet ved UiB og det både bidrar og hemmer endringsberedskap. Det mest utfordrende er gapet mellom toppledelse og mellomleder, fordi her stopper kommunikasjon, flyt og hjelp til å oversette strategier. Subkulturer med uformelle maktforhold bremser også mellomledernes mulighet til å påvirke eller å få informasjon på tvers eller oppover i organisasjonen. Fordi sentral beslutningsmyndighet også bremser prosesser, er det mange ledere og medarbeidere som mister interessen for endringer, når det tar lang tid. Byråkratiet skal bygges ned og styring må da erstattes av ledelse. Informantene har vist at for å lykkes med å forebygge motstand fra krevende kunnskapsmedarbeidere, må de ha tålmodighet og kompetanse om ledelse og mennesker. For å bevege medarbeider må relasjoner styrkes gjennom samhandling basert på å bygge tillit. Det kan kun lykkes med toveiskommunikasjon som er mangelvare mange steder i organisasjonen, selv om mange ledere er dyktige på dette. Medarbeidere søker trygghet. Åpen dialog bidrar til dette noen steder, og styrker dermed endringsberedskapen. Når lederen har handlingsrom og kjenner sine rammevilkår for hva som fremmer og hemmer endringsberedskap, har de større forutsetninger for å lykkes i sin rolle ved forebygging av endringstretthet og endringskynisme. Transformasjonsledelse og relasjonskompetanse er vist til som de mest effektive og suksessfulle måtene å lede kunnskapsmedarbeidere på, og kan med fordel styrkes, for at ledere kan få sin enhet og medarbeidere endringsberedt.

## 5.3 Tilrettelegging, ved problemstilling 2

Her vurderes funn fra informantene, som kan vise til hvordan leder kan tilrettelegge for endringsberedskap UiB fremover, slik at enheter, leder selv og medarbeidere er rustet til de endringer som skal komme.

### 5.3.1 Funn i forhold til tilrettelegging.

*” Min erfaring er at ledere ofte er individualister og er svært selvgående. Ved UiB mangler vi samspillsarenaer, jeg opplever ofte at jeg møter andre ledere men stort sett til informasjonsutveksling med fag som i fokus. Vi har ikke kultur for å arbeide sammen som ledere, eller be om hjelp. Jeg er alene i mitt lederskap, men skulle ønske jeg hadde en gruppe av ledere fra andre avdelinger på samme nivå som jeg kunne lufte ideer med eller får råd om hvordan jeg håndterer for eksempel motstand når jeg skal i gang med slike krevende oppgaver og endringer”.*

Det fremgår her fra informanten at ledere opplever å stå alene som leder. Felles arena og mulighet for veiledning er begrenset, dersom leder ikke har nettverk.

*” Forrige rektorat hadde ikke en bestemt ledelseideologi. Faglig ledelse skulle en ikke mene noe om, derfor var det ingen felles lederprogram. Det var opp til hver enkelt leder å igangsette noe dersom de ønsket det. Nå tydeliggjøres åpenhet og tillit i et nytt lederutviklingsprogram for mellomledere og direktører, i tillegg til halvårlige samlinger for alle ledere ved UiB”.*

Her sier informanten at ledelse har kommet på agendaen for alvor. Det har oppstått en bevegelse mot å skaffe kunnskap og kompetanse på ulike nivå.

*” Alle lederne vår burde få mer opplæring i endringskunnskap, så vil vi bli mye bedre på dette. Kontinuerlig endring er vel blitt normalen, og det betyr at vi må kunne mer om dette for å lykkes og selv være trygg i rollen når vi nå skal ta så store grep. Det er alltid så mye motstand mot endringer hos oss men ingen krav til å lære seg noe om det”.*

Ingen lederopplæring er obligatorisk ved UiB.

*” UiB har ikke så mye god leder- og endringskompetanse. Mange ledere hos oss er kun opptatt av fag og har ikke god kunnskap om mellommenneskelige relasjoner, og hva som skal til for å motivere medarbeidere. Dette er egne fagfelt, og ved lederrekruttering bør dette være et krav slik at organisasjonen kan forbedres. Dessverre opplever jeg at mange har en tendens til å rekruttere det som er kjent, det gir ikke utvikling”.*

Informanten viser her til at faget er i fokus, men ikke lederfaget. Styring fungerer, men den mykere siden av ledelse med relasjonsbygging og motivering mangler mange steder.

Holdningene til relasjonsledelse og rekruttering er tradisjonsbundet.

*” UiB utvikler ikke ledertalentene i organisasjonen. Alle er avhengig av å ha et nettverk som har rett”standing”, for å få spennende oppgaver. Det er ofte de samme som går igjen der, og mange som alltid faller utenfor det gode selskap”*

Det fremstår fra informanten at uformelle ledere og nettverk finnes ulike steder i organisasjonen.

Også at det kan oppleves vanskelig å bli inkludert og få støtte av andre ledere dersom en ikke er del av dette. Ivaretagelse av dyktige ledere mangler.

### **Oppsummering av funn for tilrettelegging**

Det vises til behov for å tette forventningsgapet mellom krav og frister for gjennomføring av OU tiltak fra toppledelsen. Det oppleves som mangel på forståelse i forhold til medarbeiders faktiske hverdag og realisme i det som er mulig å få til. Videre viser informantene til ledernes kapabilitet, som her viser mangler i deres kompetanse, med varierende holdninger til klargjøring for gjennomføring og varig endringssuksess. Også lederens egen lederstil som skal frembringe forståelsen og bevegelse hos medarbeidere, har et forbedringspotensial. Teoretisk kunnskap er vakt for mange ledere i en praktisk hverdag, i tillegg til at ledelse ofte forbindes mer med styring enn med den mykere relasjonsbyggende siden av lederskapet.

### 5.3.2 Drøfting av tilrettelegging

#### **Forskningsspørsmål 2:** *Hvordan kan det legges til rette for en god endringsberedskap?*

Drøftingen skal bidra til å belyse funn i forhold til valgte teorier, med bakgrunn i forskningsspørsmål 2.

Dersom medarbeiderne tror på endringer, har vilje til å endre sin måte å tenke på som er oppbyggelig og positiv i forhold til det, kan ledere oppnå endringsberedskap, i følge Bernerth (2004). Enheter som kun fokuserer på daglig drift og bare gjennomfører små, helt nødvendige endringer for å skjerme organisasjonen, kan komme på etterskudd, viser Jacobsen (2014) til. Han viser også til at de leverer ofte mindre gode resultater enn de som endrer seg jevnlig. Dette er kunnskap lederne må ha med i grunntanken når de skal kommunisere med sine medarbeidere for å oversette strategi eller for å skape entusiasme for endringer. Dersom ledere lar det skure, vil enheten og gjerne fagområder bli irrelevante i neste endringsfase.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at lederen må skape klima for endring, og legge til rette for overgangen fra nåsituasjon til fremtidens tilstand. Informantene har vist at det i hovedsak er vilje til dette, men det mangler kunnskap, verktøy og støtte. Subkulturer kan finnes i mange enheter og styres gjerne av uformelle ledere. De har gjerne egeninteresse som ikke samsvarer med virksomhetens mål. Dersom lederen er oppmerksom på dette kan han gjennom tillitsbygging og relasjonsbygging nytte også disse til drivere for endringsberedskap, slik at endringsvilje ikke “snakkes” ned.

Når Spurkeland (2012) omtaler relasjoner, viser han ofte til dialog og tillitsbygging som de viktigste elementene. Dialog har som mål å bedre kontakt og forståelsen mellom to mennesker. Det søkes etter balanse og likeverd i kommunikasjonen. Begge parter skal få plass, slik at balansen mellom de oppleves likt i forhold til at begge fått sagt det de ønsker. Følelsen av likeverdighet er i varetatt som opplevd aksept og respekt og. Som nevnt tidligere har evnen til småprat betydning for å bygge en relasjon slik at verdibasert transformasjonsledelse har en effekt. Spurkeland (2012) vektlegger det å kunne ha og føre en god dialog som noe av det som er vesentlig for å etablere relasjoner. Den leder som har evnen til å kunne føre en dyp og fortrolig samtale, har en stor relasjonsbyggende ferdighet. Denne ferdigheten vil gjøre lederen i bedre stand til å ha de vanskelige samtalene (Spurkeland, 2012). For å berede grunn for endring er dette en viktig kunnskap ledere har for å oppnå sine mål. Informantene mener at ledelseskompetansen ikke er så god, men det foreligger vilje til å bedre denne hos mange ledere.



Tillit er som nevnt, avgjørende i alle gode relasjoner som også transformasjonsledelse og relasjonsledelse bygger på. Tillit er emosjonelt og henviser til følelser for det en har eller ikke har i relasjoner, i følge Spurkeland (2012). Den må vedlikeholdes og kan variere fra gang til gang der tillit er i en sammenheng, behøver den ikke være i en annen og deles opp i atferdsområder som påvirker en leders tillit hos sine medarbeidere som dimensjoner, integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Ledere må arbeide kontinuerlig med dette for å legge til rette for relasjonsbygging som videre kan anvendes i endringsberedskap. Videre viser også Jacobsen (2014) til at samhandlingen og relasjon må til fordi det former endringsviljen. Gjennom mer kompetanse om transformasjonsledelse, relasjonsledelse og relasjonskompetanse kan dette styrkes.

Bevisste ledere er i dag spørrende og søkende etter samhandlingsarenaer, samt organisasjonen ved UiB er blitt bevisst at dette er en mangel. Toppledelsen har på den ene siden begynt å arbeide for dette gjennom ledersamlinger. De arbeider for det ved å invitere til felles aktiviteter, samt å utarbeide en god hjemmeside for ansatte med både lederhåndbok og medarbeiderhåndbok for å styrke felles forståelse på de strukturelle områdene ved virksomheten. På den andre siden mangler basis for et felles lederskapstenking, dvs. en lederplattform for UiB. En lederplattform kunne skapt en god base for en enhetlig lederstabs måte å agere på, mot å realisere strategi og samtidig ivareta menneskene i enhetene.

Erkjennelsen om at endring er kommet for å bli, har i følge informantene rislet ned i organisasjonen. De som møter dette, opplever nå gjerne et sjokk eller en bevisstgjøring for at lederne må ta et grep. Det betyr å arbeide annerledes. Ledere kan tilrettelegge for transformasjon gjennom verdibasert ledelse, fordi den er basert på relasjonsbygging som skaper tillit og dialog. Tillit gjennom dialog viser forskningen til som den beste måten å påvirke medarbeidere og redusere spenninger og bevege dyktige fagmennesker som ofte er autonome, dvs selvstendige og selvgående. Dersom lederne ikke har tillit kan det medføre uthuling av den sosial kontrakt og tilliten påvirkes til det negative. Det kan hemme endringsberedskapen.

Ledere skal i følge Mintzberg (2009), kunne balansere samarbeidet mellom styring og ledelse for å ha et best mulig utgangspunkt for å lykkes med endringsberedskap. Informantene har konkludert med at styringen fungerer delvis godt, men den mykere delen av lederskapet bør komme i fokus nå når byråkratiet skal reduseres. Det er lagt til rette for indirekte måter å påvirke



adferd på hos medarbeidere, gjennom formelle strukturer samt strategi og mål. Men det er som nevnt, ikke et opplegg for å håndtere uformelle maktforhold og subkulturer.

Direkte måter å påvirke medarbeidere på som Jacobsen og Thorsvik (2013) henviser til, kan bli bedre, i følge informantene. For det første kan det oppnås gjennom å nytte dialog i stedet for informasjon, og for det andre gjennom å stille krav via sterkere ledelse eller verdistyrte ledelse som transformasjonsledelsen viser til. En tredje måte lederen kan påvirke medarbeidere til endringsberedskap på, er å støtte og motivere de, slik at personen opplever seg sett, mer trygg på relasjonen og for det ukjente som kan oppstå. Transformasjonsledelse er det som gir effektive endringer gjennom å påvirke kunnskapsmedarbeidere på en oppbyggelig og verdibasert måte.

Det moderne mennesket opplever seg likeverdig sin leder i følge Jacobsen & Thorsvik (2013). Det er et på den ene siden et godt utgangspunkt for å evne og bevege medarbeidere mot ønskede mål, eller klargjøre for implementering av tiltak. På den andre siden er motstand sterk, men dersom lederen utarbeider en strategi som fremmer endringsberedskap, kan det bidra til å eliminere motstand mot endring, i følge Self (2007). Det er fordi styrking av en slik beredskap, medfører redusert motstand mot endring. Selv om informanter viser til at det er en overordnet strategi ved UiB, har hver avdeling og gruppe et arbeide å gjøre for å oversette strategien eller OU for å forstå hva den betyr for de i følge Amundsen & Kongsvik (2016). Videre må den kommuniseres ut til medarbeiderne og forklare hva det betyr for enheten og hver enkelt medarbeider, viser Jacobsen (2014) til. På den måten har de mulighet til å forstå hva og hvorfor det vil være nyttig for de å delta i endringsarbeidet, og at det på sikt vil gagne de selv eller helheten de er en del av. På den ene siden viser flere av informantene som arbeider på denne måten at de ikke har problemer med å engasjere de fleste medarbeiderne for endring, men på den andre siden sier to av informantene at de lederne som ikke stiller krav, synes det er vanskelig å få til å innføre noe nytt. Det er personavhengig, mente de. Det er tidkrevende å påvirke verdisynet til medarbeidere, som Jacobsen (2014) sitt syn på transformasjonsledelse innebærer. Flere av informantene viste til at det er verd innsatsen for tillitsbygging er nesten den eneste måten en kan få til noe med kunnskapsmedarbeidere på.

Armenakis et al (1993) viser også til at oppfatninger, holdninger og intensjoner fra personer enten støtter eller motarbeider endringsinnsats. For å kunne tilrettelegge for endringsberedskap, er det viktig å arbeide med medarbeideres holdninger og deres forståelse for dette, slik informantene har vist til. Når en som leder prioriterer og bli kjent med sine medarbeidere, kan de

også forstå dersom en av medarbeiderne er endringstrett. Da kan leder forebygge endringskynisme som en del av strategien for endringsberedskapen. Endringsberedskap oppstår ved at motstandsadferd mot endring reduseres, dersom medarbeidere får "empowerment". Dvs. å oppnå endringsberedskap er vitalt for å nå intenderte mål for endringer viser Caliscan (2013) til.

De fire elementene fra Jacobsen & Thorsvik (2013) sitt syn på transformasjonsledelse, kan være gode byggesteiner for en strategi for tilrettelegging av endringsberedskap. På den måten kan en unngå prokrastinering, sørge for at medarbeidere støtter opp gjennom å dele informasjon slik Schraeder (2009) viser til. Den andre siden av lederskapet hentyder informanter til, er at flere ledere ikke selv er motivert til å lede mennesker for de ønsker heller å fokusere på faget. Det medfører gjerne svake ledelse. Svak ledelse medfører igjen subkulturer noen steder, og behov for å knytte seg til uformelle nettverk for å oppleve støtte. Det ville vært nyttig at universitetet som kunnskapsbedrift la til rette for et tokarriere system som også gir faglig karrierevekst uten personal og ledelse.

Når nå administrative ledere må forberede endring som kan sees på som både en trussel eller en mulighet når organisasjonen samlet skal levere mer for mindre. Det skal oppnås resultater uten å endre samfunnsoppdrag og være i tråd med verdier og mål som er satt. Det er ikke lett å være endringsagent, stabilisator og brobygger, dersom lederen selv føler seg presset og usikker. Noen ganger takles stressituasjoner ved å framstå som usårbar, men usikkerhet forekommer hos lederen også i følge en informant. Omverdenen kan oppleve en slik leder som en dårlig endringsleder. Derfor er det viktig å kjenne til og forstå endringsstiler som kan virke i hverdagen. Gjennom funn og teori, hard et fremkommet at transformasjonsledelse og relasjonskompetanse er gode måter for ledere å kunne lykkes med å stå i strukturelle og kulturelle utfordringer, samtidig som de kan lykkes med suksessfull endringsberedskap.

### **5.3.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 2**

Endringsberedskap handler om folk og reelle virkemidler. Tilrettelegging for omstilling er avhengig av hver enkelt leders "forgodtbefinnende" i dag. Dagens ledere må forstå konteksten og ta innover seg strategiendringer, OU-prosjektenes konsekvenser samt digitalisering som pågår på tvers i hele organisasjonen. Med så mye endringer bør ledere berede en stabil grunn for endringer med og hos medarbeidere og seg selv.

Det som skal til for å bedre endringsberedskapen er at ledere må forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Funnene viser her at endringskynisme er et sentralt tema som må håndteres, for å kunne være i endringsberedskap. Det er mer krevende å tilrettelegge for endring i større organisasjoner enn mindre enheter, fordi store og komplekse organisasjoner har mange medarbeidere som av ulike årsaker kan motsette seg endring. Det er derfor viktig å ha tilstrekkelig styring i organisasjonen, men det som skal få medarbeiderne til å fungere og bidra til klargjøring for endring, må komme fra lederne lokalt.

De som motsetter seg endring kan ha ulike interesser, ulike perspektiver som mulige subkulturer. Lederne bør derfor jobbe aktivt for at det blir snakket positivt om endringene, og hva det kan føre til av forbedringer for den enkelte og for enheten. Dersom det er en positiv holdning til endring, vil dette bli mer positivt tatt imot. Lederne kan oppnå positivitet gjennom bedret lederkunnskap via en UiB lederplattform, felles arenaer og gode lederstiler som virker i samarbeid med kunnskapsmedarbeidere.

Transformasjonsledelse og relasjonsbygging gjennom tillit og dialog er gode grunnprinsipper. For å lede godt i endringsfaser må man kunne forstå og lede sine medarbeidere. Gjennom dialog og tillitsbygging kan løpende korrigerende og ærlig feedback fra mennesker man har tillit og respekt for, gi viktige perspektiver der også motstand kan bidra til refleksjon og forbedringer. På den måten styrkes tilretteleggingen av endringsberedskapen.

## **6. Konklusjon**

Gjennom masterstudiene har jeg spesielt tatt interesse for endringsberedskap med positive og negative konsekvenser av ledes utfordringer og handlinger. Etter å ha arbeidet gjennom denne oppgaven, sitter jeg igjen med en dypere forståelse for kompleksiteten i endringsprosesser og hvor viktig endringsberedskap er, for å legge til rette for endringssuksess. Samtidig har det kommet tydelig frem at leder kommer svært langt med transaksjonsledelse og relasjonell ledelsesstil i forhold til kunnskapsmedarbeidere, for å tilrettelegge for endring. På denne måten kan de ruste seg selv og ikke minst medarbeiderne sin evne og vilje til å trå inn i ukjent terreng, med mot.

Det pågår en omstillingsreform i offentlig sektor, der effektivisering og avbyråkratisering er et krav fra departementene. Slike forventninger har ikke forekommet før. Det er både interne og eksterne impulser som fremmet erkjennelse for behov for endring ved UiB. Universitetet har muligvis en så god forvaltning at den kan ha gått på bekostning av utvikling over tid. Rektorat og

ledelse har derfor vedtatt at store grep må til for at de administrative avdelingene skal forbli relevante i fremtiden gjennom ti omfattende OU prosjekt. Målsetning er å forbedre administrative avdelingers leveranse mot sin førstelinje som i hovedsak er tilsatte ved fakulteter og institutter. Det vil medføre store endringer for sentraladministrative avdelinger, og derfor var ønsket om å undersøke dette gjennom to forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning har ledelsesforholdene ved UiB hatt for endringsberedskapen i sentraladministrative avdelinger?*
2. *Hvordan kan det legges til rette for en god endringsberedskap?*

Dette casestudiet har blitt til ved kvalitative, semistrukturerte spørreundersøkelser, som gav funn fra ni ledere i organisasjonen. Data ble transkribert og strukturert via valgt metode, og videre bearbeidet ved fenomenologisk analyse. Både reliabilitet og validitet ble vurdert, samt etiske betraktninger. En vurdering av metode ble gjennomført. Gjennom informantenes erfaringer kan vi få et bilde på hvordan det står til med endringsberedskapen ved UiB, og hvordan den har blitt slik. Gjennom funn fra informantene, har det videre fremkommet hva som må til for å bli endringsberedt for nye mål som skal innføres i organisasjonen fremover, for UiB.

Utvalgte teorier som jeg mente kunne belyse forskningsspørsmålene, ble vurdert og sortert slik det jeg anså som nyttig for oppgaven. Hovedfokus har vært endringsberedskap og transformasjonsledelse som styrkes av relasjonsbygging via dialog og tillit. Hva som hemmer og fremmer endringsberedskap har også blitt vurdert. I tillegg har kapabilitet blitt synliggjort, som her viser til lederens evne og vilje til å oppnå endringsberedskap.

Det er nyttig å påminne om at dette var en case studie, som har bidratt til at jeg har lært mye om case study prosess og hvordan metodikk kan forbedres. Metoden har medført at jeg har gjort uventede funn og identifisere lederskaps praksis jeg ikke kjente til fra før i egen organisasjon.

Lederes holdninger kjente jeg til, men lærte at vilje til å lede og legge til rette for endring var sterkere enn antatt, samtidig som jeg har avdekket manglende lederkompetanse. Det er stort sprik i både evne og vilje til å lede på en verdiskapende måte. Virksomheten mangler systemer, støtte og lederplattform som kan styrke og forme et mer enhetlig lederskap i for endringsberedskap. Kunnskapsbedriften er dyktig på leder- og organisasjonsteori men ikke på praktisk leder erfaringstrening i trygge omgivelser. Teoretisk kunnskap er vagt for mange ledere i en praktisk hverdag og mange ledere ved UiB er fagpersoner som har søkt seg til lederstilling.

Styringen fokuseres på i mye større grad enn den mykere siden av ledelse ved UiB. Selv om ledelsen i form av transformasjonsledelse har vist seg som den mest effektive lederstilen i forhold til å bevege autonome kunnskapsmedarbeidere, er den ikke så kjent. Denne lederstilen kan bidra til tillitsbygging gjennom felles verdifokus, med en felles forståelse og visjon. Ved samtidig å styrke relasjonsledelsen slik at medarbeidere opplever at de blir sett og respektert, kan det legges til rette for tillitsbygging i relasjonen. Tillit er grunnlag for samhandling, og styrkes av dialog. Relasjonskompetanse er heller ikke så sterk hos lederne, slik informantene viser til. Det er også avdekket noe manglende vilje fra ledere å bruke tid på å bygge tillit gjennom dialog. Tillit er ferskvare og må vedlikeholdes for den er tidkrevende å bygge opp, samt raskt å bryte ned.

Det kan fremstå som enkelt å peke ut en vei med direktiver og krav fra toppledelsen. Men for ledere som skal operere i grenseland mellom politisk styring og det daglige handlingsrommet, gis det stort rom for individuell tolkning, når det er et gap mellom operativt ledernivå og overordnet ledernivå. Når det er store endringer med mange tolkningsspørsmål som skal avklares, kan det oppstå motstand mot endringene. Autonome medarbeiderne fortolker også, og ukjent terreng oppleves ofte utrygt og kan medføre motstand. I tillegg til motstand har funnene vist til at det forekommer både endringstretthet og endringskynisme i enhetene, men disse kan forebygges gjennom endringsberedskap. Universitets- og høyskolesektoren har noen steder utviklet holdninger som mange kjenner som utfordrende for å få gjennomført endringer og tiltak. Beredskap kan tilrettelegge for forebygging av motstand gjennom bevisstgjøring på ulike nivåer i organisasjonen. Fokuset bør derfor være på folk. Lederkapabilitet, som henviser til evne og vilje for endring, er suksessfaktoren for klargjøring for innføring av tiltak.

## LITTERATURLISTE

- Aasen, T.M., & Amundsen, O. (2011), *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, 1 utgave, 1 opplag, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Amundsen, O., & Kongsvik, T., (2016), *Endringskynisme og kunsten å skape god praksis*, 2. Utgave, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bang, Henning, (2014), *Effektive Ledergrupper*, 5.opplag, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Brochs- Haukedal, W. (2010), *Arbeids og lederpsykologi*, 8.utgave, Latvia, Cappelen Damm AS
- Clegg, S., Cornberger, S., Pitis, Y., (2011), *Managing & Organizations an introduction to theory and practice*, 3.edition, London, Sage Publication Ltd
- Colbjørnsen, T., (2003), *Fleksibilitet og forutsigbarhet*, Oslo, Universitetsforlaget AS
- Ekman, G., (2012), *Fra prat til resultat*, 2. Opplag, Oslo, Abstrakt forlag AS
- Grimen, N., & Gilje, H., (2007), *Samfunnsvitenskapens forutsetninger- Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*, 12. Opplag, Oslo, Universitetsforlaget AS
- Hellevik, Ottar, (2002), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 7.utgave, Oslo, Universitetsforlaget AS
- Hislop, Donald, (2009), *Knowlegde management in organizations*, 2. edition, New York, Oxford University Press Inc
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013), *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3 utgave, 6 opplag, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I., (2014), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. Opplag, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Meyer, C.B, & Stensaker I.G, (2011), *Endringskapasitet*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannesen, Tufte, & Christoffersen, (2011), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. Utgave, Oslo, Abstrakt forlag AS
- Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P., (2013), *Den gode oppgaven*, 2.utgave, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kallenberg, Malens, & Engelstad, (2009), *Samfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mintzberg, Henry, (2009), *Managing*, San Fransisco, CA, Berrett- Koehler Publishers Inc
- Rørvik, K.A., (2009), *Trender og translasjon ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, 2.opplag, Oslo, Universtetsforlaget AS

Spurkeland, J., (2012), *Relasjonskompetansn. Resultater gjennom samhandling*, 2.utgave, Oslo, Universitetsforlaget AS

Spurkeland, J., (2012), *Relasjonsledelse*, 3.opplag, Oslo, Universitetsforlaget AS

Tidd, J., Bessant, J., (2013), *Managing innovation*, 5<sup>th</sup> edition, West Sussex, UK, John Wiley & Sons Ltd

Choi, Myungweon (2011), *Employees attitude toward orgizational change: A litterature review*, Hentet 16. august (2016) fra nettsiden:  
[https://www.researchgate.net/publication/230475955\\_Employees'\\_attitudes\\_toward\\_organizational\\_change\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/230475955_Employees'_attitudes_toward_organizational_change_A_literature_review)

Caliscan, O., (2013), *Development and validiation of readiness of change readiness for change scale*, Hentet 29. juni (2016) fra nettsiden:  
[https://www.researchgate.net/publication/273316919\\_Development\\_and\\_validation\\_of\\_readiness\\_for\\_change\\_scale](https://www.researchgate.net/publication/273316919_Development_and_validation_of_readiness_for_change_scale)

Shraeder, D., & Self, R., (2009) *Enhancing the strategies with sources of resistance*, Hentet 29. juni (2016) fra nettsiden <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730910935765>

Smith, I., (2005), *Achieving readiness for organization change*, Hentet 29. juni (2016) fra nettsiden: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01435120510623764>

UiB#ORG2022,(2016). Hentet 19.november (2016), fra <http://www.uib.no/org2022/98580/org2022-er-i-gang>

Universitetet i Bergen, (2013), *Organisasjonsutviklingsprosjektet*. Hentet 14.oktober (2016), fra <http://www.uib.no/ouprosjekt>

Universitetet i Bergen, (2013), *Rektoratets valgplattform*. Hentet 19.november (2016) fra <http://www.uib.no/rektoratet/74559/rektoratets-valgplattform>

Universitetet i Bergen (2016), *Strategi 2016-2022; Hav, Liv, Samfunn*. Hentet 19.november (2016), fra <http://www.uib.no/strategi/92666/hav-liv-samfunn>

Bilde: Hentet fra internett Google 30.juni (2016), på nettsiden;  
[https://media.licdn.com/mpr/mpr/shrinknp\\_800\\_800/AEEAAQAAAAAAAAAAkuAAA AJGI0MDQ1MzQxLWZlNzEtNGQ5Ni1iZDQ4LTJhYzVmMTQwYjNmZQ.jpg](https://media.licdn.com/mpr/mpr/shrinknp_800_800/AEEAAQAAAAAAAAAAkuAAA AJGI0MDQ1MzQxLWZlNzEtNGQ5Ni1iZDQ4LTJhYzVmMTQwYjNmZQ.jpg)

## **FIGURER**

<b>Figur 1:</b> Tabell for organisasjonsendringstyper .....	11
<b>Figur 2:</b> Typologisering av reaksjoner på endring.....	15
<b>Figur 3:</b> Egen oversiktsmodell.....	46

## **VEDLEGG**

Vedlegg 1 Informasjon til informanter

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

Vedlegg 3 Intervjuguide

Vedlegg 4 Godkjenning fra NSD

Vedlegg 5 Oversikt/ hjelpearke til fenomenologisk metode

Vedlegg 6 Hjelpearke for å sortere funn fra informanter



## Vedlegg 1

### Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i «Organisasjonsutvikling og ledelse» ved NTNU, med spesialisering i «Innovasjon og endringsledelse». Min avsluttende masteroppgave er påbegynt, og temaet for oppgaven er endringsledelse.

Jeg har tatt utgangspunkt i UiBs organisasjons utviklingsprosjekter, og ønsker å se hvordan endringsberedskapen er i organisasjonen.

I arbeidet med denne oppgaven, er jeg også interessert i å se på hvordan veien har blitt til for å innføre endringsprosjekter i organisasjonen. I tillegg undersøkes hvordan endringsgjennomføring oppleves av ledere, og hvilket forhold organisasjonen har til endringsberedskap.

Problemstillingen for masteroppgaven er:

- *Hvordan fremstår endringsberedskapen ved Universitetet i Bergen?*
- *Hvorfor har den blitt slik?*

For å finne svar på problemstillingen, ønsker jeg å intervjuer både personer/ledere som har vært direkte involvert i endringsprosjektene ved UiB, samt noen ledere som skal innføre endringene. Spørsmålene vil preges noe av hvordan prosjektet ble planlagt og gjennomført, men mest av hvordan organisasjonen oppleves/kan oppleves av ledere som skal innføre nye endringer.

Intervju, lydopptak og transkribering vil bli brukt, analysert og satt opp mot relevant teori. Intervjuet vil ta fra 1 til 1.5 timer, med planlagt tid og sted.

Det er frivillig å være med, og du har muligheten til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne det nærmere. All data som blir innsamlet vil bli behandlet konfidensielt. Sitater fra intervjuene kan tas med i oppgaven, men du vil benevnes som «informant». Alle informanter anonymiseres, slik at utsagn ikke kan spores tilbake til den enkelte. Data som blir samlet inn (lydopptak og transkripsjoner), vil bli slettet når oppgaven er ferdig våren 2017.

Masteroppgaven er godkjent av Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU, og veiledes av professor Trond Kongsvik. Det er også meldt inn og godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

Dersom du deltar, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg på mail: [kjersti.bjorke@uib.no](mailto:kjersti.bjorke@uib.no)  
Jeg kan nås på mobil: 41 33 95 79 dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

Kjersti Bjørke,  
Masterstudent, NTNU

## Vedlegg 2

### **Samtykkeerklæring for masteroppgave ved Kjersti Bjørke**

Jeg har lest og forstått informasjonen om masteroppgaven, og ønsker herved å stille til intervju i forbindelse med dette.

Jeg er kjent med studiens hensikt, og er klar over at jeg når som helst kan trekke meg.

Jeg har også forstått at deltakelsen er anonymisert, samt at lydopptak og transkripsjoner vil bli slettet senest ved godkjenning av prosjekt/masteroppgave.

.....  
Dato og signatur

## Vedlegg 3

### Intervjuguide

1. Jeg er interessert i å vite litt om tidligere større organisatoriske prosjekter ved UiB, og om du vet noe om hvorfor eller hvorfor ikke disse har vært vellykket?
2. Hva vet du om OU- prosjektet som pågår?
3. Hvordan har prosessen vært, dvs management?
  - Hvordan er det planlagt at tiltak skal innføres?
4. Jeg fokuserer litt mot lederes rolle og makt i organisasjonen, før og nå:
  - Hvordan fungerer det?
  - Har denne endret seg, og hvorfor/hvordan?
5. Hvordan er det å være leder ved UiB?
  - Lederkulturen ved UiB: Kan du si noe om den?
6. Hvordan anser du at ledere er rustet til endring ved UiB, mht organisasjon, struktur og ledelse på ulike nivåer?
  - Hvorfor mener du at det har blitt slik det er nå?
7. Har du tanker rundt dette mht hvordan vi implementerer endringer ved UiB?
  - Hva anses som vellykket implementering?
  - Hva anses som mindre vellykket implementering?
8. Hvorfor det er krevende til tider å få til endringer ved UiB?
  - Hvordan følges opp de ulike avdelingene opp?
  - Hvordan ser du for deg at dette blir innført på operativt nivå?
  - Hva antar du er ledernes utfordringer er ved innføring av nye handlinger og tiltak?

# Personvernombudet for forskning



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 50897

Utvalget skal informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt og anonymisering er angitt til vår 2017 i informasjonsskrivet til deltakerne. Vi har derfor endret dato fra 01.02 -30.06.2017 i våre systemer. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

## Vedlegg 5

### Oversikt/ hjelpearke til fenomenologisk metode

Oversikt/ hjelpearke	Organisasjon	Mennesker	Prosess	Dagens utfordringer
<b>Endrings- beredskap Sp. 1</b>	Klima for endringer, historikk for endring	Ledelse og transformasjon Relasjon: tillit og dialog	Tilrettelegging, holdninger, motivasjon	Kapabel Kapasitet, Ressurser Prioritering
	Organisasjon og struktur	Avsatt tid og ressurser Kunnskapsmedarbeidere	Involvering, Oppfølging, Støtte	Frister
	Forventet resultat	Involvering Drivere Motstand/ kynisme	Forståelse	Tidligere erfaringer
	Kommunikasjon	Relasjon: tillit og dialog Tidligere erfaringer med endring	Erfaring	Fremmer og hemmer endring
<b>Forbedringer Sp . 2</b>	Påvirkning	Kunnskap	Prosess- forbedringer Kapabilitet	Indirekte påvirkning
	Modell Endringsteam: drivere	Erfaring	Definere prosess, Disiplin	Resultater ihht forventning?
	Beredskap	Eierskap	Gap: Praksis og policy, nåværende og fremtidig praksis	Forberedelser
		Medarbeiders læring/ utvikling	Utfordringer Integrerte eller silobaserte prosesser Mål og måling	Langsiktig effekt

## Vedlegg 6

### Hjelpeark for å sortere funn fra informanter:

<b>Intervju/funn</b>	Hemmer teori endrings beredskap	Fremmer teori Endrings beredskap	Ledelse teori Transformasjons ledelse	Ledelse teori Transaksjons ledelse
Endringsberedskap a. Endringskynisme -unødvendig -mangle kapasitet b. gjennomføring s kraft: -erfaringsbasert				
Organisering: Betydning Struktur Roller				
Byråkrati				
Strategi: Ambisiøse mål				
HR				
Ledelse vrs styring				
Verdiskaping				
Relasjonsledelse - Mangfold - Kunnskapsmdarb - Autonomi - Selvledelse- tillit - nøkkelpersoner -samspill				
Kommunikasjon -metoder -forstått				
<b>OU- prosjekter</b> Rekruttering Servicegrad Digitalisering				
<b>Tilrettelegging av endringsberedskap</b>				
<b>Holdninger</b>				

