

Stine Bertelsen
Charlotte Van Haasterecht
Sigrid Myklebust

Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?

En bacheloroppgave om endringsledelse

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Hilde Fjellvær

April 2023

Stine Bertelsen
Charlotte Van Haasterecht
Sigrid Myklebust

Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?

En bacheloroppgave om endringsledelse

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre lærerike år ved NTNU Handelshøyskolen og en bachelorgrad i økonomi og administrasjon. Oppgaven utgjør 7,5 studiepoeng og er skrevet våren 2023.

Etter andre studieår valgte vi å fordype oss i «Organisering og endring», og vi innså fort at vi ønsket å dykke dypere ned i hvordan det oppleves å lede en endringsprosess i en stor bedrift. Etter en innledende kartlegging av hvilke muligheter vi hadde, tok vi deretter kontakt med en industribedrift som holder til på Mo i Rana. Etter en innledende samtale med to av lederne fant vi ut at bedriften i svært stor grad kunne beskrives som å være i kontinuerlig endring. Dette skapte engasjement og interesse rundt en tematikk vi kjente lite til fra før.

Vi vil gjerne få takke vår eminente veileder Hilde Fjellvær for å ha vært en god sparringspartner gjennom denne prosessen. Engasjementet og troen din på denne oppgaven ga oss et ekstra gir til å få ut det beste i denne prosessen. Vi vil også takke Momek for et fremragende samarbeid og spesielt respondentene som lot seg intervju. Deres opplevelse av hvordan det er å være leder i bedriften fikk oss inn på mange spennende temaer underveis i oppgaveskrivingen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Trondheim, april 2023.



Stine Bertelsen



Sigrid Myklebust



Charlotte Van Haasterecht

Sammendrag

I dagens samfunn må virksomheter forholde seg til hyppige endringer på flere fronter som blant annet teknologi, konjunktursvingninger og reguleringer fra myndigheter. Flere bedrifter opplever at endringsprosesser skjer parallelt og at de sjeldent får fullført en prosess før de er i gang med en ny, som kan karakteriseres som kontinuerlig endring. Dette krever en høy grad av fleksibilitet og tilpasningsevne fra organisasjonen, noe som kan oppleves som krevende for både ledere og medarbeidere. For å lykkes med gjennomføring av endringsprosesser kreves det god ledelse og endringspraksis i bedriften.

Formålet med oppgaven er å utforske hvordan ledere opplever å være i kontinuerlig endring, samt hvordan det påvirker dem. Vi ønsker å undersøke hvordan Momek har klart å tilpasse seg de kontinuerlige endringene i markedet, og hvilke verktøy de har brukt for å oppnå suksess. Ved å se nærmere på Momek, ønsker vi at denne oppgaven kan gi en forståelse av hvordan organisasjoner kan lykkes i en kontinuerlig endringsprosess gjennom problemstillingen:

“Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?”

I undersøkelsen benyttet vi kvalitativ metode i form av dybdeintervju med seks ledere i Momek. Under intervjuene observerte vi at kultur og struktur ble trukket frem som sentrale virkemidler for håndtering av situasjonen. Funn fra datainnsamlingen utgjør oppgavens empiriske fundament, og vil sammen med teori om adaptiv lederstil, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur danne grunnlag for analysen.

Resultatene våre indikerer tre virkemidler som bidrar til håndtering av kontinuerlig endring. Overordnet kan vi dele disse dimensjonene inn i to hovedgrupper, der den ene er knyttet til egenskaper hos leder mens den andre tar for seg hvordan kjennetegn ved organisasjonen er med på å fasilitere ledelse av kontinuerlig endring. Ved å tilrettelegge for en fellesskapsfølelse har de samtidig klart å etablere en flat og dynamisk struktur, samt en sterk kultur som er i stand til å håndtere stadige endringer.

Utgangspunktet for oppgaven er ledernes subjektive opplevelse og viser dermed kun én side av situasjonen knyttet opp mot organisasjonsteorier.

Abstract

In today's society, companies have to handle several fast paced changes on different fronts such as technology, economic fluctuations and regulations from authorities. Companies find that change processes happen in parallel and that they rarely get to complete a process before they start a new one, which can be characterized as continuous change. This requires a high degree of flexibility and adaptability from the organization, which can be experienced as demanding for both managers and employees. In order to succeed at implementing change, good management and practices for change are required.

The purpose of this paper is to look at how managers in a large industrial company handle continuous change in their everyday work through the thesis problem:

“How do managers in a large industrial organization handle continuous change?”

We used a qualitative method in the form of in-depth interviews with six managers at Momek. During the interviews, we observed that culture and structure were highlighted as key tools for handling the situation. Results from the data collection together with theory about adaptive leadership, organizational structure and organizational culture forms the thesis' empirical foundation.

Overall, we can divide these dimensions into two main groups, where one is linked to the characteristics of the leader, while the other deals with how characteristics of the organization help to facilitate the management of continuous change. By facilitating a sense of community, they have at the same time managed to establish a flat and dynamic structure, as well as a strong culture that is able to handle continuous changes.

The thesis is based on the managers' subjective experience and thus show only one side of the situation linked to organizational theories.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1 Kontinuerlige endringsprosesser	5
1.2 Momek Group.....	5
1.3 Problemstilling.....	7
2. Teori	7
2.1 Endringsledelse.....	7
2.1.1 Adaptivt lederskap.....	8
2.2 Organisasjonsstruktur	9
2.3 Organisasjonskultur	12
3. Metode	14
3.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign	14
3.2 Datainnsamling	15
3.3 Utvalg av enheter	16
3.4 Validitet og reliabilitet.....	16
3.4.1 Intern og ekstern gyldighet.....	17
3.4.3 Reliabilitet.....	17
3.5 Kritiske refleksjoner	17
4. Analyse og drøfting	19
4.1 Leders håndtering	19
4.1.1 Fellesskapsfølelse	20
4.1.2 Aksept.....	21
4.2 Struktur	22
4.2.1 Involvering.....	22
4.2.2. Flat organisasjonsstruktur.....	24
4.3 Organisasjonskultur	26
4.3.1 Kulturens innhold	26
4.3.2 Endringsvillighet.....	27
4.3.3 Intern rekruttering.....	28
5. Konklusjon	30
5.1 Videre forskning	31
Litteraturliste	32
Vedlegg 1: Intervjuguide	35
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	36

1. Innledning

Denne studien tar for seg hvordan ledelsen i en stor industribedrift håndterer det å være i *kontinuerlig endring*. I mye av den tradisjonelle litteraturen om organisasjonsendring, fokuseres det på enkelte endringsprosesser og dens innhold. Eksempelvis gjennom Lewins velkjente “opptining, gjennomføring og nedfrysning” (Jacobsen, 2018). I dag er hurtig omstilling og fleksibilitet viktig for å lykkes i markedene, noe som krever andre verktøy enn enkeltstående endringsprosesser (Brown & Eisenhardt, 1997).

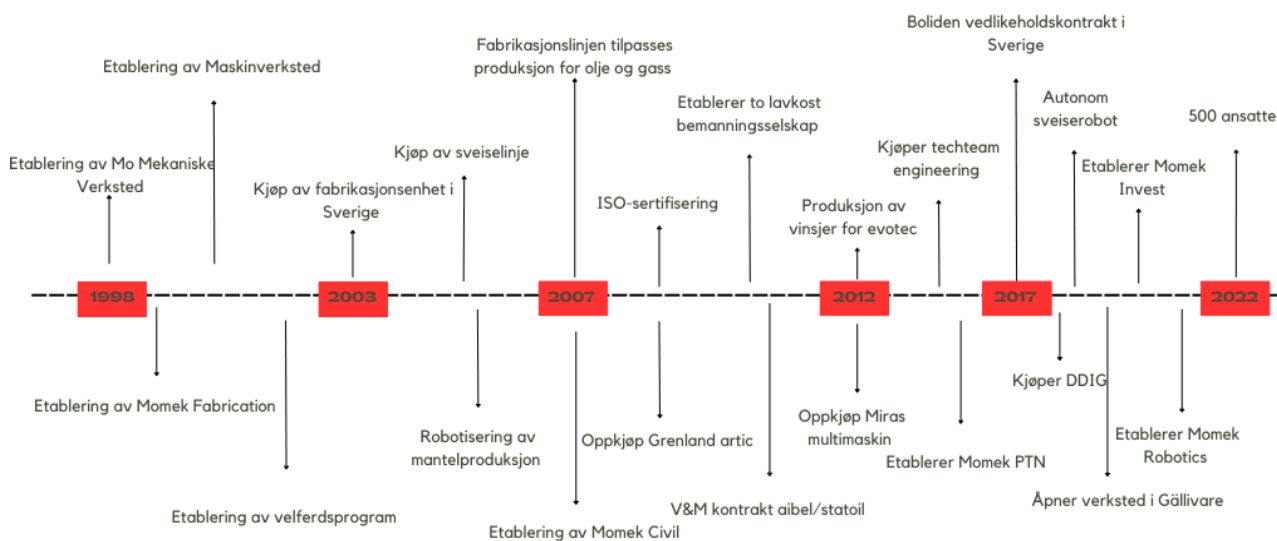
1.1 Kontinuerlige endringsprosesser

Kontinuerlige endringsprosesser er en form for endring som preges av at organisasjonen kontinuerlig tilpasser seg nye situasjoner og utfordringer over tid (Brown & Eisenhardt, 1997). Dette kan skyldes ulike faktorer som teknologisk utvikling, markedsendringer, endret kundebehov, økt konkurranse eller endrede krav fra regulatoriske myndigheter. De preges ofte av en gradvis endring, der virksomheten tilpasser seg over tid ved å gjøre små justeringer og tilpasninger. Endringene kan skje på ulike nivåer i organisasjonen, fra mindre justeringer av arbeidsprosesser til større endringer i strategi eller organisasjonsstruktur. Kontinuerlige endringsprosesser krever ofte høy grad av fleksibilitet og tilpasningsevne fra organisasjonen, og kan være krevende for ledere og medarbeidere. Det er derfor viktig å ha en effektiv endringsledelse som kan sikre at organisasjonen tilpasser seg raskt og effektivt, samtidig som de ansattes trivsel og motivasjon opprettholdes (Brown & Eisenhardt, 1997).

1.2 Momek Group

Helgeland er preget av et sterkt industrimiljø og i Mo i Rana finner man Momek Group som er en av de største tjenesteleverandørene i Skandinavia for flere industrier. Grunnleggeren av bedriften så i 1998 et behov i markedet for mer kapasitet. Sammen med tre ansatte etablerte de Mo Mekaniske Verksted, og allerede etter første året var de seks ansatte. De har siden den gang endret navn til Momek Group og utviklet seg fra å være en leverandør av vedlikeholdstjenester til å bli en av de største tjenesteleverandørene i Skandinavia. De er i dag delt inn i ni datterselskaper med ulike ansvarsområder, med blant annet prosessindustri, gruvedrift, akvakultur, infrastruktur og bygg. De har sitt hovedverksted på 6000 m² i Mo i Rana, men de har også kontorer i Sverige, Finland og Tyskland. Konsernet har per i dag rundt 500 ansatte, og hadde i 2022 en omsetning på rett i underkant av syv milliarder kroner (Momek, 2023).

Det er flere faktorer som gjør at Momek kan karakteriseres med kontinuerlig endring. Som illustrert i figur 1 nedenfor har virksomheten gjennomgått både store og små endringer som en del av utviklingen siden de ble etablert i 1998. Som nevnt ovenfor består bedriften i dag av mange datter- og underselskaper som omfatter ulike markeder. Dette medfører at Momek i stor grad påvirkes av sine omgivelser i form av at de må følge svingninger i markeder og jobber deretter. De etablerer nye selskaper når de ser en mulighet for å komme inn på et nytt marked og kutter drift dersom de ser at det ikke gir resultater. Ledelsen gjør stadig endringer for å sikre Momeks levedyktighet, noe som har gjort endringsprosesser og omstruktureringer til en vanlig del av driften.



Figur 1: Tidslinje Momek

1.3 Problemstilling

Da vi ønsket å se nærmere på hvordan Momek har klart å tilpasse seg det å jobbe i kontinuerlig endring sto vi igjen med et bredt utgangspunkt. Vi har dermed avgrenset oppgavens tema til å ta for seg en spisset problemstilling med fokus på hvordan lederne håndterer situasjonen:

Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?

For å ta fatt på problemstillingen vil vi se nærmere på hvordan ledelsen må tilpasse seg en hverdag preget av hyppige omstillinger, samt hvordan de får med seg de ansatte gjennom prosesser. Vi har valgt å belyse problemstillingen med utgangspunkt i teori om organisasjonskultur, struktur og ledelse av endringsprosesser.

2. Teori

Denne teoretiske delen av oppgaven vil danne rammeverket for både beskrivelse og videre analyse av problemstillingen. Endring i organisasjoner er et svært stort fagfelt, og det har derfor vært nødvendig å avgrense hvilke teorier som vil være relevante å benytte. Først vil vi presentere teori knyttet til endringsledelse i form av adaptiv ledelse, før vi tar for oss organisasjonsstruktur. Til slutt tar vi for oss teori rundt organisasjonskultur.

2.1 Endringsledelse

Endringstakten i samfunnet og organisasjoner er stor og økende, noe som gjør den til en dominerende lederutfordring (Hennestad & Revang, 2017). Endring innebærer et skifte fra en kjent situasjon med all sin fortrolighet, komfort og fordeler, til en ny og ukjent situasjon (Burke, 2014). Ansatte og ledere i virksomheter bytter ut det som er kjent med det ukjente, sikkerhet med usikkerhet, og eksisterende atferdsmønstre og tilpasning med nye mønstre. For å lykkes med slike endringsprosesser er virksomheter avhengig av en ledelse som håndterer endring. Endringsledelse kan defineres som “en samlebetegnelse for ledelse av - og i - en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner.” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Videre i denne oppgaven har vi valgt å fokusere på den delen av endringsledelse som kalles adaptiv ledelse, da denne lederstilen kjennetegnes ved at lederen vil være i stand til å tilpasse seg omgivelsene for å legge til rette for at virksomheten fortsetter å utvikle seg.

2.1.1 Adaptivt lederskap

Adaptive utfordringer defineres av Heifetz som utfordringer vi står overfor og som vi må kjenne til for å kunne håndtere dagens og fremtidens arbeidsliv. Ordet adaptiv handler om å være tilpasningsdyktig og er den vanligste årsaken til svikt i lederskap som en konsekvens av at de behandler tilpasningsutfordringer som om de var såkalte tekniske problemer (Heifetz et al., 2009). Et teknisk problem, i denne sammenhengen, er et problem som kan løses med organisasjonens nåværende strukturer, prosedyrer og måter å gjøre ting på (Heifetz, et al., 2009). Dette kan eksempelvis være problemer som oppstår i forbindelse med planlegging, lønn eller utbygging av anlegg (Northouse, 2019). I slike situasjoner kan ledere benytte seg av ressurser og kompetanse de allerede innehar til å løse problemene. En adaptiv utfordring krever derimot endringer i folks prioriteringer, tro, vaner og lojalitet. En faktor som gjør slike utfordringer enda mer krevende er at problemer sjelden er åpenbart enten tekniske eller adaptive. Er utfordringen først og fremst adaptiv, er det kun menneskene i organisasjonen som innehar svaret. Lederens jobb blir dermed å sørge for at de tilpasser seg, ofte mot sin vilje, spesielt i de tidlige stadiene av en endringsprosess (Leavy, 2011).

Adaptivt lederskap fokuserer på lederens evne til å inspirere organisasjonsmedlemmer til å tilpasse seg endringer i miljøet (Northouse, 2019). Doyle beskriver det som evnen en leder har til å samle enkeltpersoner for å løse vanskelige problemer (Doyle, 2017). Adaptivt lederskap blir betraktet som en sosial prosess som krever at lederen skaper et trygt miljø som har vist seg å være en avgjørende faktor for suksess og å bevege gruppen mot tilpasning (Northouse, 2019). Heifetz et al.(2009) argumenterer for at adaptivt lederskap er det underliggende settet med prinsipper for å opprettholde den viktigste ressursen til en virksomhet, nemlig de ansatte.

Abduhla Bajaba med flere gjennomførte i 2021 en studie hvor de undersøkte hva som skal til for å være en effektiv leder gjennom Covid-19 pandemien (Bajaba et al., 2021) Datainnsamlingsperioden strakk seg fra mai til august i 2020, og tok for seg 116 fulltidsledere i både offentlig og privat sektor i Saudi-Arabia. Resultatene fra denne studien er interessante i forbindelse med kontinuerlige endringsprosesser, da ledelsesutfordringene underveis i perioden datainnsamlingen fant sted var preget av stress knyttet til Covid-19-pandemien og situasjoner som i større grad krevde kreativ problemløsning. Studien antyder at ledere med en adaptiv personlighet har en tendens til å ha økt effektivitetsnivå i ledelse i en slags krisesituasjon, og er sikrere på seg selv i rollen. De argumenterer for at ledere med en adaptiv

lederstil engasjerer seg i kreativ problemløsning ved å benytte og generere nye unike ideer, og er alltid på utkikk etter informasjon som vil forbedre deres læring og arbeidsmetoder. Til slutt påstår de at slike ledere vil demonstrere mellommenneskelig fleksibilitet ved å ønske andres synspunkter velkommen og samarbeide med dem (Bajaba et al., 2021). Som et resultat er det mer sannsynlig at ledere med denne typen personlighet investerer mer tid og energi for å tilpasse seg situasjonen ved kreativ problemløsning og mellommenneskelig tilpasningsevne (Bajaba et al., 2021).

2.2 Organisasjonsstruktur

Endringsledelse er en viktig del av endringsprosesser i virksomheter. Et annet grunnleggende spørsmål innen endringsteori er hvorfor noen organisasjoner klarer å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, mens andre ikke. Det er påvist tett sammenheng mellom hvordan organisasjoner er strukturert, og deres evne til å endre seg (Jacobsen, 2015). Videre ønsker oppgaven å belyse dette ved å trekke frem relevant teori knyttet til organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur defineres av Mintzberg som «summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering mellom dem» (Mintzberg, 1979, s. 2), og videre «De formelle midler som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre» (Mintzberg, 1979, s. 66). Organisasjonsstruktur beskriver altså de formelle strukturene for ansvar og oppgaver som styrer hvordan aktiviteter og ressurser skal koordineres, for at en organisasjon skal nå sine mål. Det er viktig at en leder forstår innholdet i organisasjonens struktur og hvordan den fungerer, for å kunne vurdere om den er hensiktsmessig. For en stor industribedrift vil det være enkelte organisasjonsformer som er mer hensiktsmessig enn andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Mintzberg har utviklet fem hovedformer for organisasjonsutforming, hvor vi vil fokusere på den divisjonaliserte. Den divisjonaliserte organisasjonsformen kan sammenlignes med en konsernstruktur, som opererer i flere ulike bransjer eller geografiske områder. Divisjonaliserte organisasjoner har ofte en desentralisert struktur hvor innovasjon og fleksibilitet blir verdsatt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved å diversifisere inn i ulike forretningsområder, slik at organisasjonen opererer på tvers av flere bransjer eller produktlinjer, vil en stor industribedrift kunne redusere risiko knyttet til endring i råvarepriser og etterspørsel på markedet. En divisjonalisert organisasjonsstruktur kan også bidra til å utnytte synergier mellom de

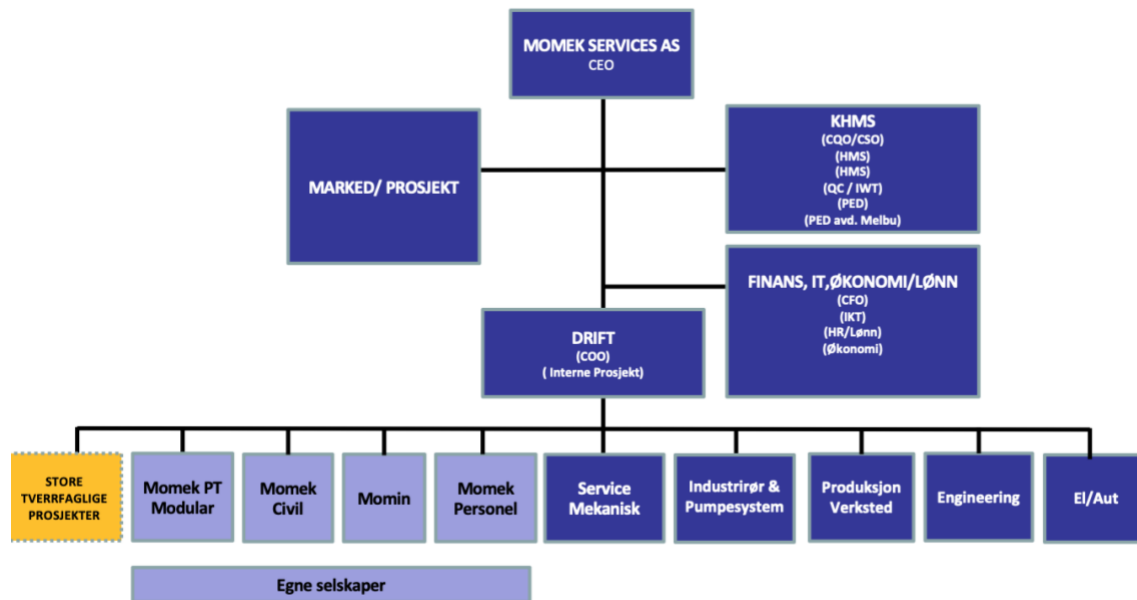
forskjellige delene av bedriften, samt gi mulighet for å ekspandere inn i nye markeder. Det er derfor en organisasjonsform som ofte benyttes av store produksjonsbedrifter som har et omfattende spekter av produksjon (Sørensen, 1991).

Lawrence og Lorsch hevder at det ikke finnes én spesifikk modell for effektiv organisering, snarere mange. De beskriver hvordan effektive organisasjoner utvikler en organisasjonsstruktur som gjenspeiler omgivelsene den opererer i (Lawrence & Lorsch, 1967). Brown og Eisenhardt (1997) argumenterer for at bedrifter som lykkes med kontinuerlig endring har en såkalt semi-struktur. Dette defineres som organisasjoner hvor noen funksjoner er bestemte, eksempelvis ansvar og prosjektprioriteringer. Andre sider ved organisasjoner er derimot ikke bestemt. Semistrukturer viser til delvis orden og kan kategoriseres som en middelvei mellom svært rigid og svært kaotisk. Dette er eksempelvis når det daglige arbeidet foregår i grupper på tvers av den formelle strukturen. Organisasjoner i samme bransje vil ha ulik struktur, noe som skyldes at omgivelsene varierer, selv innenfor samme marked. For at de skal fungere effektivt, bør struktur samsvare med oppgaver, men kompleksiteten i organisasjoner gjør det likevel vanskelig å finne en ideell struktur som fungerer i praksis (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Virksomhetens organisasjonsstruktur vil også endre seg i takt med vekst, utvikling, endring i omgivelsene og andre forhold (Erichsen et al., 2018).

I nyere tid er det mange virksomheter som har gått fra å ha en struktur preget av hierarki til en mer flat struktur (Colbjørnsen, 2003). Jamfør Assmann (2008) skyldes en slik overgang flere eksterne faktorer som globalisering, ny teknologi, samfunnsutvikling, nye konkurrenter og endringer i markedet. Disse faktorene fører til økt konkurranse som igjen fører til et økt press om at organisasjonen må være effektiv og smidig. Det er også flere interne faktorer som gjør at organisasjoner har nytte av å innføre en mer flat struktur. Å flate ut strukturen bidrar til at toppledelsen får økt kapasitet til å styre organisasjonen, ved at det kan etableres mer direkte styringslinjer og klare relasjoner. I tillegg bidrar flat struktur til at organisasjonen blir mer kunde- og markedsorientert. Kundenes behov identifiseres mer effektivt og de ulike enhetene har frihet til å ta beslutninger for å møte behovet (Røvik, 2007). De eksterne og interne kravene har ført til en overgang fra de tradisjonelle hierarkiske organisasjonene til mer moderne organisasjoner med flat struktur hvor prosjektorganisering er vesentlig (Assmann, 2008).

En flat organisasjonsstruktur kjennetegnes ved at det er få hierarkinivå og desentralisert beslutningsmyndighet, noe som resulterer i at det er kort avstand mellom ansatte og leder. En

flat organisasjonsstruktur illustreres ved at de forskjellige avdelingene er organisert på en horisontal måte med få nivåer av hierarki, noe som gjør at det er kort vei fra ledelsen til de ansatte (Strand, 2007). En flat struktur bidrar til å fremme god kommunikasjon og samarbeid, og åpner for større grad av autonomi i prosjektene. Dette kan føre til at bedriften blir mer smidig og tilpasningsdyktig, og bedre i stand til å håndtere endringer og utfordringer (Assmann, 2008).



Figur 2: Driftsstruktur Momek

Som leder i en flat organisasjon vil rollen endre seg i forhold til den mer tradisjonelle hierarkiske lederrollen. Lederen vil fortsatt ha mange av de samme oppgavene som å sette mål og strategier, kommunisere med ansatte og interessenter, samt håndtere konflikter og utfordringer (Mintzberg, 1979). Imidlertid vil måten disse oppgavene utføres på være annerledes. Lederen i en flat organisasjon må evne å delegere ansvar og gi tillit til de ansatte, samtidig som de gir veiledning og støtte der det trengs. Lederen må også ha gode kommunikasjons- og samarbeidsevner, evne til å lytte til de ansatte og ta tilbakemeldinger på alvor. Lederrollen vil dermed ha en mer tilretteleggende og koordinerende funksjon som i større grad vil basere seg på uformell kontakt og ansvarliggjøring. Oppgaven blir å holde bedriften samlet og slik skape aksept og legitimitet som leder (Assmann, 2008).

Flat struktur er vanlig å praktisere i dynamiske organisasjoner. Dynamiske organisasjoner karakteriseres ved at de er organiske og fleksible, i tillegg til at de er orientert mot problemløsning, utvikling og innovasjon (Erichsen et al., 2018). Strand (2007) hevder at

dynamiske organisasjoner er en type organisasjon som kjennetegnes ved å være fleksibel og tilpasningsdyktig. Denne organisasjonsstrukturen er spesielt egnet for organisasjoner som opererer i et miljø som stadig endrer seg på grunn av teknologisk fremgang, økt konkurranse eller endrede kundebehov. Det betyr at beslutninger kan tas raskere og effektivt, og at de ansatte føler seg mer involvert og ansvarlige for resultatene. En viktig faktor med dynamiske organisasjoner er at det fokus på kontinuerlig utvikling. I en organisasjon som stadig endrer seg, er det viktig at de ansatte har mulighet til å utvikle seg og lære nye ferdigheter. En dynamisk organisasjon er også preget av en åpen kommunikasjonskultur hvor ansatte har mulighet til å uttrykke sine meninger og bidra til organisasjonens utvikling. Dette inkluderer muligheten til å gi og motta tilbakemeldinger, som gjør det lettere å identifisere muligheter, og å løse problemer raskt. Til slutt er en dynamisk organisasjon preget av en høy grad av endringsvilje. Dette betyr at organisasjonen er i stand til å tilpasse seg raskt overfor endringer i markedet, teknologi og kundebehov. Dette krever en organisasjonskultur der det er akseptert at endringer er en del av hverdagen, og der alle ansatte er villige til å tilpasse seg og bidra til organisasjonens utvikling (Bratt, 2016).

2.3 Organisasjonskultur

I dag trekker de fleste bedrifter frem organisasjonskultur som en av de viktigste faktorene til suksess og varige konkurransefortrinn. Kultur kan frembringe en følelse av tilhørighet og fellesskap i organisasjonen, noe som vil være avgjørende for deres suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Gjennom en rekke studier har det kommet frem at organisasjonskultur har mye å si for bedriftens konkurransefortrinn, gjennom kapasitet til å blant annet innrette seg etter endrede vilkår og retningene omgivelsene beveger seg i (Grönquist et al., 2014).

Begrepet organisasjonskultur er et omfattende og komplekst begrep. Selv om de fleste anerkjenner at kulturer eksisterer, har vi ofte vanskeligheter med å si hva dette egentlig er. En av de mest kjente definisjonene kommer fra Deal og Kennedy: «Måten vi gjør tingene på her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4). I senere tid har organisasjonsforskeren Henning Bang kommet med en mer utdypende definisjon, «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). Selv om det finnes mange ulike definisjoner på organisasjonskultur så har de alle et felles meningsinnhold, det dreier seg

altså om grunnleggende verdier og normer knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på.

Verdier og normer kan dermed gi føring på ønsket atferd, og hva som er rett og gal handling innenfor virksomhetens rammer (Bang, 2011). Ved at en organisasjon klarer å forankre felles normer og verdier vil dette ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kunne skape samhold, motivasjon, samarbeid og tillit mellom medlemmene. Det kommer også frem i Graham & Stensaker at grunnleggende elementer slik som tillit og gjensidig respekt, vil være viktige faktorer i en organisasjon for å kunne lykkes med endringer (Graham & Stensaker, 2012). Dermed bør ledere fokusere på å bygge og vedlikeholde tillit og respekt i organisasjonen under endringsprosessen (Haueng & Stensaker, 2016). Kulturen i organisasjoner vil følgelig kunne bidra til å hjelpe en organisasjon i å nå sine mål, men vil også på den andre siden kunne være hindrende gjennom eksempelvis en dysfunksjonell kultur.

Hennestad (2015) argumenterer for at en god organisasjonskultur kan sies å være sterk og homogen, gjennom opplevd fellesskap og en kollektiv forståelse. Bang mener derimot at det ikke er pragmatisk å snakke om gode og dårlige kulturer. Selv om en sterk kultur vil skape en generell enighet blant medlemmene i en organisasjon og et enhetlig samspill knyttet til verdier og mål, vil ikke dette hjelpe dersom innholdet ikke er riktig og funksjonelt for organisasjonen (Bang, 2011). Dermed vil det være relevant å se på kulturens styrke og innhold for å avgjøre hvorvidt kulturen er funksjonell eller dysfunksjonell (Caldwell et al., 2014).

Styrken i en kultur kan ifølge Bang (2020) måles gjennom tre dimensjoner: Hvor kraftfullt kulturen påvirker folk; Hvor mange som deler kulturen og gjennom en historisk dimensjon som tar for seg hvor lenge en har trodd på dette. Dersom en organisasjon har alle komponentene, vil man kunne oppnå en sterk kultur.

Selv om en organisasjon oppnår suksess med en sterk kultur og et innhold som virker hensiktsmessig, viser tidligere studier at dersom organisasjoner må fornye seg omfattende som et resultat av endrede forhold i omgivelsene, kan kultur bli en negativ faktor (Caldwell et al., 2014). En dysfunksjonell kultur kan hemme omstilling og utvikling, noe som ofte henger sammen med at kulturen i en organisasjon tidligere har gitt gode resultater. Organisasjonen tar kulturen for gitt, og en ser seg blind på nødvendigheten for endring. Selv om noe har fungert før, vil det ikke si at det vil fungere senere, da omgivelsene endrer seg og kravene endres

(O'Reilly & Tushman, 1996). Dette vil i det lange løp være en konkurranseulempe og forklares ofte som suksessfellen (Caldwell et al., 2014).

Dersom en organisasjon befinner seg i stadig skiftende omgivelser, vil en kultur som er tilpasningsdyktig kunne være funksjonell, ved å tilpasse seg interne og eksterne krav (Caldwell et al., 2014). Ved å etablere en tilpasningsdyktig kultur, kan det tjene til en mer medgjørlig og effektiv fremgang, transformasjon og posisjonering av interne ressurser for å takle de eksterne kravene (Pisano et al., 1997).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi ta for oss forskningsmetoden som er benyttet i denne oppgaven. Grunnlaget for metodedelen baserer seg på Dag Ingvar Jacobsens syv steg fra *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2015). Det kommer ikke til å være like detaljgrad i beskrivelsene av alle steg, men vi ønsker å spesielt trekke frem metode, undersøkelsesdesign, utvalg av enheter samt diskusjon rundt validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign

Vi ønsket å forske på en tematikk det ikke finnes mye data på fra før, samt å ta for oss én enkelt virksomhet. I valget av metode stod det mellom en kvantitativ eller kvalitativ metode, hvor kvantitativ metode er praktisk når man opererer med tall og større datasett, mens kvalitativ metode egner seg ved måling av mening og når man ønsker å gå i dybden (Jacobsen, 2015). For å få nyanserte data som fremhever individets subjektive opplevelse av situasjonen, valgte vi å benytte oss av en kvalitativ metode.

Når man skal avgjøre hvilket undersøkelsesdesign man skal benytte må man bestemme om det er gunstig å benytte en ekstensiv eller intensiv form, hvor en ekstensiv undersøkelsesform vil gi bredde, mens et intensivt søker å gå i dybden. Vi ønsket mer dybdekunnskap om hvordan ledere håndterer kontinuerlig endring og det ble dermed naturlig å gå for en intensiv undersøkelsesform. Dette vil kunne gi gode utsikter for intern gyldighet gjennom et virkelighetsnært bilde av ledere og deres opplevelse av kontinuerlig endring. Respondentene vil kjenne seg igjen i beskrivelsen, som vil øke den interne gyldigheten og dermed føre til et godt utgangspunkt for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015).

Når man er interessert i den enkeltes subjektive mening og tolkning av et fenomen så egner det seg å gjennomføre personlige intervju. Andre fordeler som ligger til grunn når man gjennomfører personlige intervju er at de egner seg til å skape tillit og forståelse mellom respondentene og intervjuer. Det gir mulighet til å oppklare eventuelle spørsmål eller misforståelser knyttet til spørsmålene. Fysiske personlige intervjuer gir også intervjueren mulighet til å observere kroppsspråk og andre ikke-verbale uttrykk, som kan gi større grunnlag for å bygge et helhetsinntrykk. Noen av ulempene knyttet til personlige intervju er faren for at det oppstår en såkalt intervju effekt. Det handler om at respondenten blir påvirket av intervjuers opptreden (Jacobsen, 2015). Påvirkning gjennom kroppsspråk, ordbruk og væremåte kan påvirke respondenten ubevisst og det er dermed viktig at intervjuer er oppmerksom på dette. En annen konkret ulempe knyttet til kvalitative metoder er at de er ressurskrevende og gir komplekse data som må analyseres, som vi skal se nærmere på i gjennomgangen av datainnsamling.

3.2 Datainnsamling

Målet med datainnsamling i kvalitative undersøkelser er å få god kunnskap om fenomenet, samt at man legger grunnlaget for den videre analysen. Utvalget bør være representativt og ha god kjennskap til situasjonen som undersøkes. Det er også viktig å vurdere den innsamlede dataens gyldighet og pålitelighet når man velger innsamlingsmetode, da noen har større sannsynlighet for å påvirkes av undersøkelseeffekter og konteksteffekter (Jacobsen, 2015).

I forkant av gjennomføring av et intervju, er det svært hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide i forkant. Dette er en oversikt over hvilke tema som skal tas opp i løpet av intervjuet. De kan ha ulike grad av struktur, hvor man kan ha med alt fra konkrete spørsmål i en gitt rekkefølge eller på den andre siden kun ha en oversikt over begreper som skal tas opp i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015). Da vi skulle utforme vår intervjuguide tok vi først for oss de temaene vi ønsket å belyse: hvordan håndtere kontinuerlig endring, endringsledelse og kommunikasjon. Vi utarbeidet deretter en strukturert intervjuguide, slik at samtlige respondenter besvarte intervju spørsmålene med like forutsetninger. Intervjuguiden vi benyttet oss av ligger vedlagt i vedlegg 1.

Samtlige intervju ble gjennomført på møterom i Momek sine lokaler. Respondentene var dermed i kjente omgivelser, noe som kan øke trygghetsfølelsen gjennom intervjuet (Jacobsen, 2015). Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 og 50 minutter og ble gjennomført 15. og 16. februar 2023. Første del av intervjuet gikk med til å informere om bakgrunn og formål med oppgaven, samt underskrive en samtykkeerklæring. Knyttet til samtykkeerklæringen ble det sterkt belyst at respondentenes svar ville anonymiseres slik at det ikke vil være mulig å gjengi hvem som har sagt hva. Dette la grunnlaget for et ærlig intervju.

To uker før intervjuene ble gjennomført, sendte vi ut en e-post til de respondentene vi ønsket å intervju hvor vi kort fortalte om oppgaven og tematikken, uten å gå for mye i dybden. I selve intervjuene var det én som stilte spørsmålene, én refererte og den tredje hadde en mer passiv rolle. Vi lot respondentene snakke så lenge de ønsket uten å bryte inn, med mindre de hadde konkrete spørsmål. Samtidig sørget vi for å komme oss gjennom alle de planlagte spørsmålene i strukturert rekkefølge slik at alle fikk svart på de samme spørsmålene.

3.3 Utvalg av enheter

I utvelgelse av hvem som skal intervjues til et forskningsprosjekt, legger man grunnlaget for dataene man videre skal analysere. Utgangspunktet for oppgaven kommer frem gjennom problemstillingen: *Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?* Dermed var det naturlig at utvalget av respondenter skulle være ledere. Da virksomheten består av flere under- og datterselskap, ønsket vi å intervju ledere fra forskjellige deler av bedriften, for å sikre oss et så nyansert bilde som mulig. Vi valgte med dette som bakteppet å intervju seks ledere i bedriften.

3.4 Validitet og reliabilitet

Noe av det viktigste man gjør i gjennomføring av en slik oppgave er at man vurderer gyldigheten. Det er viktig å undersøke datagrunnlaget med et kritisk blikk og vurdere troverdigheten til funnene og de sammenhengene man eventuelt finner. Validering av data handler om å minimere problemer knyttet til gyldigheten og sørger for å gi en sann beskrivelse. Dette vurderer man gjennom intern og ekstern gyldighet.

3.4.1 Intern og ekstern gyldighet

Intern gyldighet omfatter sammenhengen mellom undersøkelsens funn og hvorvidt de samsvarer med virkeligheten. I datainnsamlingen knyttet til vår oppgave er det mulig å argumentere for at den interne gyldigheten er i stor grad ivaretatt og at det finnes høy grad av sammenheng mellom problemstilling og hvilke datakilder som er benyttet. Samtlige respondenter har flere års fartstid i bedriften og har god kjennskap til hvordan de jobber og hvilke endringer bedriften utsettes for. Samtidig er det viktig å påpeke at som tidligere nevnt er en av intervjuerne godt kjent med både bedriften og flere av de ansatte, noe som kan være med på å svekke gyldigheten. Ved siden av dette har et aktivt tiltak for å øke gyldigheten til undersøkelsens funn vært å intervju seks forskjellige ledere fra ulike nivåer og deler av bedriften. Dersom respondentene har noenlunde like svar, vil dette kunne være en indikasjon på at deres oppfatning stemmer overens med virkeligheten.

Ved å gjennomføre en analyse av en situasjon i én spesifikk bedrift, vil det derimot være vanskelig å argumentere for at man har ekstern gyldighet, altså en gyldighet som vil kunne strekke seg over flere bedrifter eller så mye som en hel næring. Siden våre funn og analyser er konkrete og spesifikt knyttet til Momek og dets ledere, vil det ikke være mulig å generalisere funnene til eksempelvis andre bedrifter som også gjennomgår kontinuerlige endringsprosesser.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten til undersøkelsen avhenger av nøyaktigheten i registrering av data, kvaliteten på analysen og eventuelle undersøkelseeffekter. Under intervjuene tok vi kontinuerlige lydopptak og skrev notater. Slik sikret vi oss å ikke gå glipp av detaljer og at vi fikk en så nøyaktig dataregistrering som mulig. Vi valgte også bevisst å holde lydopptaket gående en liten stund etter at man avsluttet det offisielle intervjuet, i tilfelle det kom frem flere viktige poeng. I etterkant av intervjuene transkriberte vi samtlige slik at det ble lettere å analysere.

3.5 Kritiske refleksjoner

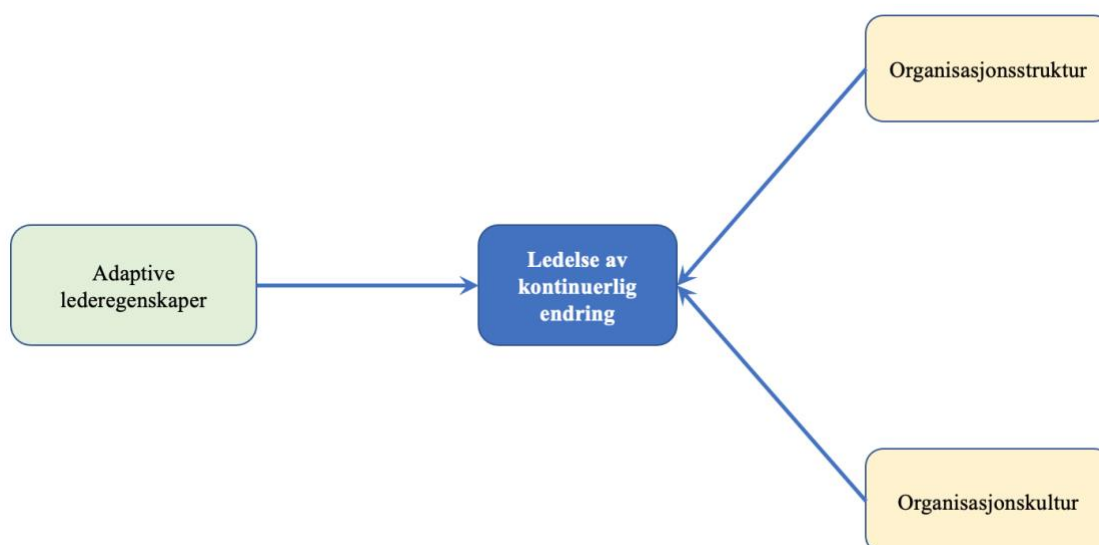
En potensiell feilkilde i slike forskningsprosjekter kan være relasjoner mellom respondent og intervjuer. Derfor er det viktig å ta med i betraktning at en av forfatterne har vært ansatt under ferieavvikling på et lavere nivå, noe som kan være en potensiell feilkilde som kan ha bidratt til intervju effekt. Samtlige forfattere var med på gjennomføring av alle intervjuene, som vil si at det var én kjent og to ukjente intervjuere for respondentene. For å minimere sannsynligheten

for at relasjon skulle påvirke gjennomføringen valgte vi at forfatteren som kjente respondentene inntok en passiv rolle i gjennomføringen av intervjuene og at de to andre tok seg av utspørringen.

Oppfatninger og tolkninger kan også være farget av egne opplevelser eller bakgrunnsinformasjon som ikke nødvendigvis kom frem i intervjuet. Ved at intervjuene ble gjennomført i virksomhetens lokaler over to dager, fikk forfatterne et lite innblikk i miljøet hvor de ansatte arbeider. Dette har vi tatt konkret stilling til underveis i hele prosessen og sørget for å gi en nøytral og så korrekt som mulig fremstilling av saken.

4. Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven skal vi presentere funn vi har observert, samt drøfte implikasjonene av disse funnene i lys av teori som ble lagt frem i den teoretiske delen. Vår problemstilling stiller spørsmål til hvordan ledere håndterer kontinuerlig endring og gjennom å ha intervjuet seks forskjellige ledere på ulike nivåer i Momek, har vi funnet tre hoveddimensjoner som påvirker hvordan lederne håndterer det å jobbe i kontinuerlig endring. Overordnet kan vi dele disse dimensjonene inn i to hovedgrupper, der den ene er knyttet til egenskaper hos leder mens den andre tar for seg hvordan kjennetegn ved organisasjonen er med på å fasilitere ledelse av kontinuerlig endring. Disse tre dimensjonene er illustrert i Figur 3 under.



Figur 3: Virkemidler for håndtering av kontinuerlig endring.

I den følgende analysedelen vil vi først presentere hva det gjør med lederne å jobbe i en bedrift som Momek og hvilke tiltak dette har ført til. Videre ser vi på hvordan struktur og kultur legger grunnlaget for håndtering av endring, basert på blant annet omstrukturering og intern rekruttering.

4.1 Leders håndtering

Det å lede et selskap med omtrent 500 ansatte er av åpenbare årsaker en svært krevende oppgave. Til enhver tid vil man måtte forholde seg til ulike ansatte og tilpasse tilnærming til

endring og omstrukturering deretter. Hvordan lederne oppfatter det å jobbe i kontinuerlig endring samt hva det gjør med den enkelte, legger grunnlaget for hva som skjer i praksis i bedriften. Personlige egenskaper knyttet til tilpasningsevne og andre adaptive kjennetegn vil være nøkkelfaktorer for at en leder skal kunne stå støtt i kontinuerlige endringsprosesser. I Momeks tilfelle er det i all hovedsak to hovedegenskaper hos lederne som legger grunnlaget for god håndtering av de kontinuerlige endringene selskapet befinner seg i. Overordnet er de knyttet til ledernes evne til å danne en fellesskapsfølelse, i tillegg til hvordan lederne skaper aksept for situasjonen selskapet befinner seg.

4.1.1 Fellesskapsfølelse

I intervjuene kommer det frem at Momeks ledere anser de ansattes synspunkt som viktige å ta med i endringsprosessene, noe som reflekteres i deres ønske om at alle ansatte skal føle seg ivaretatt og involvert i prosesser som angår dem.

«Du må bare tilpasse deg, forstå og løse problemer som oppstår.» (L1)

«Dersom det er ansatte som ytrer misnøye rundt endringer, så inkluderer vi de og gir de ordentlig eierskap» (L2)

Ved å fokusere på å inkludere de som ytrer skepsis, bidrar ledelsen til å hindre usikkerhet og ryktespredning som kan medføre en følelse av apati og hjelpeløshet hos de ansatte. Dette kan knyttes til forskningen til Bajaba, som trekker frem at ledere med en adaptiv ytelse håndterer stress ved å være rolige i vanskelige tider (Bajaba et al., 2021). Lederne i Momek var inneforstått med at de var nødt til å tilpasse lederstilen sin til den enkelte for å få med seg de ansatte gjennom endringsprosesser. Adaptivt lederskap fokuserer på lederens evne til å lede en kompleks situasjon og evnen til å inspirere de ansatte til å tilpasse seg endringer i miljøet (Northouse, 2019). I en virksomhet som Momek vil det være viktig med slike egenskaper da kontinuerlig endring kan oppfattes som både vanskelig og uoversiktlig for de som berøres. Ved å fokusere på involvering og inkludering, kan de hjelpe de ansatte med å akseptere endringene og således være med på prosessen.

I en industribedrift som Momek vil det være et åpenbart skille mellom de som jobber administrativt og de som holder til i verkstedet. Dette fremkommer blant annet gjennom antrekk. En av lederne vektla at han bevisst tok på seg arbeidsklær på jobb selv om han satt på

kontor for å minske barrieren mellom leder og ansatte. Dette viser at lederne ønsker å skape relasjoner til de ansatte som gjør “grovarbeidet”, ved å fysisk snakke med dem for å høre hvordan det går. Dette gir i større grad mulighet til å få med seg hva som foregår, samt tilpasse både lederstil og arbeidsoppgaver til den enkelte. Det å se de ansatte individuelt vil også hjelpe ledelsen med å identifisere hvem som kan ha behov for ekstra støtte og veiledning gjennom en omstrukturering. Ved å deretter gi dem den støtten de trenger for å takle endringene på en best mulig måte, vil en leder kunne vinne tilliten deres.

«Selv om jeg har en kontorjobb, så møter jeg opp i arbeidsklær hver dag og tar meg noen runder på verkstedet for å høre hvordan det går med de ansatte.» (L3)

4.1.2 Aksept

Samtlige av lederne vi intervjuet har lang fartstid i Momek. Den som sist ble ansatt i bedriften startet i 2015. De har dermed vært med på utviklingen, samt opp- og nedturer i bedriften.

«Man får jo aldri jobbe med de samme tingene, det er jo alltid noe nytt, eller at man jobber på en ny plass, så her er folk forberedt på endring.» (L6)

«For vi har aldri levd i noen annen verden. Det eneste vi vet er at verden er uforutsigbar.» (L1)

For flere av lederne er Momek det eneste stedet de har jobbet i løpet av sin karriere. De har dermed ikke erfaring fra andre virksomheter eller markeder. En måte å håndtere endringssituasjonen er at de har slått seg til ro med og akseptert at dette er slik det alltid har vært i bedriften og anses dermed ikke som en stressfaktor. De er ikke nødvendigvis alltid enig eller begeistret for endringer, men erkjenner at mange av de endringene som gjennomføres er nødvendige for å oppnå målene og å overleve i et stadig skiftende miljø. På den ene siden kan dette bidra til å skape et trygt miljø for de ansatte ved at ledelsen fremstår som positiv til endringsprosessene de skal gjennom. Som nevnt i teoridelen kan dette være en avgjørende faktor for at virksomheten lykkes med endring og da spesielt kontinuerlige endringsprosesser som krever høy omstillingsevne hos de ansatte. Når man som leder aksepterer endringer, viser en også at en er villig til å tilpasse seg og ta initiativ til å finne gode løsninger på problemer som oppstår. Dette kan bidra til å øke motivasjonen til de ansatte, samt skape en følelse av trygghet og stabilitet i en ellers ustabil situasjon.

På den andre siden kan det at mange av lederne kun har jobbet hos Momek hele arbeidslivet være et argument for at det ikke nødvendigvis er adaptive personlighetstrekk som ligger til grunn for aksept for situasjonen, men heller en slags konformitet, og at situasjonen er “slik den alltid har vært”. Selv om det utvilsomt vil finnes enkelte blant de intervjuede lederne som i større grad styres av vaner og tradisjon knyttet til at Momek er eneste arbeidssted, er det dog ikke realistisk å anta at de intervjuede lederne ikke har tatt stilling til hvordan fasilitere et best mulig arbeidsmiljø for de ansatte i kontinuerlig endring. Er det mulig å argumentere for at det å akseptere endring som leder slik at det ikke oppleves som en like stor stressfaktor for de ansatte er et konkret eksempel på et adaptivt personlighetstrekk og ledelse? Slik Northouse (2019) argumenterer er det å skape et trygt miljø avgjørende for suksess i endringsledelse, og dersom Momeks ledere ikke hadde klart å danne en aksept for endring hadde dette kunnet danne grobunn for et mindre tilpasningsdyktig miljø.

Oppsummert ser vi at utfordringene det medfører å skulle lede en stor bedrift som preges av kontinuerlig endring krever egenskaper som tilpasningsevne og evnen til å skape felleskap og aksept blant de ansatte. Lederne fremhever at de verdsetter de ansattes mening og involverer dem i beslutningsprosesser for å dempe usikkerhet knyttet til endring. Ved å tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeiders individuelle behov forsøker de å minske utfordringene de møter på.

4.2 Struktur

4.2.1 Involvering

En viktig faktor knyttet til endringsprosesser er involvering av ansatte. Kaufmann og Kaufmann beskriver at organisasjonsstruktur påvirker kommunikasjonsflyten. Kommunikasjon kan brukes som et verktøy for å oppnå godt samarbeid og skape tillit. Effektiv involvering kan forbedre organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer. Involvering har derfor en positiv innvirkning på hvordan ledere håndterer å være i kontinuerlig endring (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Flere av Momeks ledere synes det var utfordrende med kommunikasjon ned til de ansatte.

«Vi har ikke bestandig vært god på informasjon. (...) Og så er spørsmålet i noen tilfeller også hvor mye informasjon du skal gi.» (L4)

«Man prøver jo hele tiden å informere og vi er jo ikke gode nok på det. Så er det litt vanskelig det der når man skal informere bedriften» (L3)

Om kommunikasjonen innad i datterselskapene uttrykte en respondent:

«Det overrasker meg hver dag hvor enkelt det er. Det er helt enestående.» (L6)

Kommunikasjonen innad i ledergruppen er god og effektiv, fordi den flate strukturen gjør det enkelt for lederne å kommunisere sammen. En flat struktur innebærer færre nivåer av hierarki og dermed kortere avstander mellom ledere. Med færre nivåer blir det lettere for ledere å kommunisere direkte med hverandre uten at informasjonen må gå gjennom mange mellomledd (Assmann, 2008). Likevel er det flere av lederne som hevder at informasjonen ned til de ansatte i mange tilfeller kunne vært bedre. En utfordring flere trekker frem er hvilket tidspunkt de ansatte skal involveres. Når Momek står overfor store endringer, opplever lederne at det er utfordrende å sikre at alle får tilstrekkelig informasjon. Forandring fører ofte til stress og usikkerhet knyttet til jobbsikkerhet blant ansatte. Endring er en kompleks prosess som krever betydelig tid og ressurser (Jacobsen, 2019). Dette kan virke som en stor belastning for lederen, som samtidig må ta hensyn til alle ansatte. Hvor mye ledelsen skal dele med de ansatte blir en avgjørelse som må tilpasses den enkelte situasjonen.

«Men endring er skummelt, så man må ofte bruke tid på å venne seg til det og bli vant til det.» (L5)

«Så tidlig som mulig informere. Vær ærlig, ikke skjul noe, få bort redselen. Få knyttet endringen til noen nøkkelpersoner, slik at de er med på å utforme endringen, at de får eierskap.» (L2)

Samtlige ledere forteller at de ansatte har flere måter de kan involveres på. De ansatte har tillitsvalgte, arbeidsmiljøutvalg, årlige medarbeidersamtaler med nærmeste leder, samt flere forum hvor de kan komme med tilbakemeldinger og innspill.

«Døren til lederne er alltid åpen og jeg bruker å si at de kan ringe meg døgnet rundt. Så de har mange kanaler inn.» (L5)

Å fokusere på involvering av ansatte vil ha en positiv påvirkning for hvordan ledere håndterer endringer. Mangel på informasjon kan føre til demotivasjon og mistillit blant ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). God dialog mellom leder og medarbeider vil redusere stress og unødvendig usikkerhet. Dersom ansatte får lite informasjon kan det fremstå som om ledelsen har en skjult agenda, eller at de legger opp til en urettferdig prosess, noe som gjør at oppslutningen blant de ansatte uteblir. Ansatte som får mye informasjon vil ha tillit til ledelsen og føle seg mer forpliktet til endringen, noe som vil bidra positivt til gjennomføringen (Haueng & Stensaker, 2016). I Momek som stadig er i endring, er det viktig at lederne etablerer en struktur som bevisst legger til rette for involvering av ansatte, for å sikre en smidig og effektiv organisasjonsendring.

4.2.2. Flat organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er et verdifullt verktøy for å håndtere en kontinuerlig endringsprosess, og kan bidra til endringsvilje. Momek har etablert en bedrift med stor takhøyde, hvor de ansatte opplever stor frihet. Lederne kjenner stor grad av autonomi og ansvar, noe som tilsier at de har en flat organisasjonsstruktur.

«Det er veldig stor frihet, og stoler veldig på de avgjørelsene som tas ned i organisasjonen. Så det er veldig sånn flat struktur.» (L4)

«Det er stor takhøyde, det er herfra til himmelen, så det føles godt. Om du har stor takhøyde og trygghet og støtte i det du gjør, så kan du få frem dine meninger i endringsprosessen, ting er ikke så skummelt, du skal få si fra om din mening.» (L5)

Flat struktur kan overordnet sett gjøre endringsprosesser mer smidige og raske, da beslutninger kan tas på lavere nivå uten at det må gjennom flere ledd. Endringsprosesser kan være uforutsigbare, derfor er det viktig å ha en organisasjonsstruktur som kan tilpasses endringer (Strand, 2008). Når en flat organisasjonsstruktur fungerer effektivt, bidrar den til å øke organisasjonens fleksibilitet og tilpasningsevne, noe som er avgjørende for Momek som opererer i et stadig skiftende marked.

Ved å tilrettelegge for endring på organisasjonsnivå har Momek etablert en struktur som gjør det mulig å flytte rundt på ressurser. Kontinuerlig endring påvirker hvordan ledere

administrerer og benytter ressurser. Når organisasjonen endrer seg, er det nødvendig å tilpasse arbeidsstyrken, ved å ansette nye medarbeidere eller avslutte arbeidsforhold som ikke lenger er nødvendige. Å være i kontinuerlig endring påvirker dermed lederne ved at de er nødt til å gjennomføre jevnlig omstruktureringer.

«Det er ikke noe problem. Det er et resultat av at man er vant til da vi har vært i endring i 25 år.» (L4)

«Jeg føler at de ansatte i Momek har svart belte i det». (L3)

De ansatte er inneforstått med at stillingen de har raskt kan endre seg, noe som innebærer at de må endre arbeidsoppgaver. Selv om omstrukturering er vanlig i Momek opplever noen av lederne at det er en krevende prosess.

«Det oppleves både lett og vanskelig. De fleste mennesker er litt redd for endringer. (...) så det må ikke komme ut noe feil informasjon eller rykter. Vi er en transparent bedrift». (L2)

«I omstilling er det alltid vondt for noen og noen blir skuffet. Hvorfor fikk ikke jeg den jobben? (...) Det blir feil uansett da man er redd for posisjoner. Ofte går det på lønn.» (L2)

Dette tatt i betraktning, ser vi at det kan være utfordrende å flytte rundt på folk. Omstrukturering fremstår som en krevende prosess som kan føre til misnøye blant de ansatte.

Alle ansatte er ikke like endringsvillige.

«Vi er forskjellige og det er jo ikke alle som er like glade i det. (...) Noen er jo ikke åpne for store endringer, mens andre takler det bedre.» (L3)

Den flate strukturen har resultert i at Momek klarer å gjennomføre smidige omstrukturingsprosesser. Som nevnt i teoridelen er det hensiktsmessig for industribedriften Momek å ha en dynamisk organisasjonsstruktur, som kan tilpasse seg endringer i det eksterne markedet. Dette inkluderer å ha en flat struktur som er fleksibel overfor justeringer underveis i endringsprosessen. Som leder i en dynamisk organisasjon er det viktig å være fleksibel og

tilpasningsdyktig. Endringer skjer hyppig, noe som gjør at lederne må evne å håndtere omstrukturingsprosesser raskt og effektivt (Assmann, 2008).

Vi ser altså at involvering av de ansatte og måten virksomheten kommuniserer på er viktige faktorer for vellykkede endringsprosesser. Lederne opplever kommunikasjonen både internt i avdelingen, men også på tvers av avdelinger som god. Dette later til å være et resultat av den etablerte flate strukturen hvor det finnes flere måter for de ansatte å komme med innspill og tilbakemeldinger på.

4.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen er som nevnt noe bedrifter trekker frem som en av de viktigste elementene for å kunne lykkes som bedrift. I et samfunn som stadig er i endring, vil det være avgjørende for en bedrifts suksess og konkurransefortrinn at de evner å etablere en funksjonell kultur. For at kulturen skal være funksjonell, er det viktig at de har en oppfatning av hva den skal inneholde, og hvilken virkning den skal ha (Bang, 2011).

4.3.1 Kulturens innhold

Hvilken oppfatning lederne har av kulturen og hva de ser på som viktig innhold for å håndtere kontinuerlig endring, legger grunnlaget for hvilken virkning kulturen får. Felles for respondentene var at tillit, gjensidig respekt og kommunikasjon virker å være et viktig innhold å ha i kulturen deres for å lykkes med endring.

«Både åpenhet og det med at det er lov å gjøre feil. Ledelsen har bestandig sagt at det er lov å gjøre feil, ta beslutninger, gjøre ting, ikke bruke lange prosesser på å involvere alle. Da skjer det ingenting, det tar lang tid.» (L2)

«Nei, det er jo høy grad av gjensidig respekt og god kommunikasjon.» (L1)

«Det er jo det at du tror på folk (...) Du må tillitt til at menneskene gjør de vurderingene.» (L1)

Lederne trekker frem at det å ha fokus på disse faktorene vil kunne ha en positiv innvirkning på deres håndtering av endringer. Ved at medlemmene i organisasjonen har tillit til hverandre,

vil dette kunne føre til at de kan ta kjappe avgjørelser for å imøtekomme endringer uten at det krever gjennomgang i flere ledd av virksomheten. Dette er en særdeles viktig egenskap for Momek, som står ovenfor kontinuerlige endringsprosesser som krever hurtig omstilling. Det er ikke alltid rom for å inkludere alle i prosessen, noe som kan oppleves som vanskelig dersom en ikke har tiltro til at avdelinger kan løse det på lavere nivå.

Tillit og gjensidig respekt er to av de mest grunnleggende elementene som må være til stede for at en endringsprosess skal lykkes (Graham & Stensaker, 2012). Tillit er viktig fordi det gir folk tro på at endringen vil være til det beste for organisasjonen eller gruppen som helhet. Gjensidig respekt er også viktig fordi det bidrar til å skape et miljø der folk føler seg verdsatt og hørt. Når folk føler seg respektert, er de mer tilbøyelige til å samarbeide og bidra til endringsprosessen. På den andre siden kan manglende respekt føre til at folk føler seg motarbeidet eller undervurdert, noe som kan føre til motstand mot endringen. Lederne bør derfor fokusere på å bygge og vedlikeholde tillit og respekt i organisasjonen under endringsprosessen. En leder som er åpen mot sine ansatte vil vinne tillit og skape relasjoner (Haueng & Stensaker, 2016).

4.3.2 Endringsvillighet

Lederne har gitt uttrykk for hva de mener kulturen burde inneholde, for at den skal ha en positiv innvirkning på håndtering av endringer. Virksomheter i stadig endrede omgivelser bør ha en tilpasningsdyktig kultur for å imøtekomme interne og eksterne krav (Caldwell et al., 2014). Selve identiteten til bedriften er at de må gjøre raske endringer for å overleve.

«Det er jo en nødvendighet. Vi hadde aldri vært så store som i dag, hadde vi ikke vært endringsvillige. Det gjelder også å se muligheter, for da er du også nødt til å gjøre kjappe endringer i organisasjonen.» (L4)

De sier at endringene er en selvfølge for dem, og at ledelsen har forståelse for at de må være endringsvillige for å kunne lykkes som bedrift, gjennom utsagn som:

«Endring er DNA-et til bedriften» (L5)

«Også tror jeg vi har klart å skape en kultur der endring ikke er skummelt. (...) Vi har klart å skape en endrings- og forbedringskultur, slik at alle ser nytten i det.» (L6)

Det er tydelig at Momek har klart å skape en sterk og endringsvillig kultur. De sier at endringene er en naturlig del av hverdagen deres, og at ledelsen har forståelse for at de må være endringsvillige for å kunne lykkes som bedrift. Dette kan også knyttes til Bang sine dimensjoner om styrke i kulturen (Bang, 2020). Fra lederne perspektiv virker kulturen kraftfullt på dem, samt at de har samme oppfatning av kulturen, ved at den beskrives som endringsvillig. Når det kommer til den historiske dimensjonen, så har flertallet av respondentene vært i Momek siden starten av karrieren og vektlegger at dette er kulturen de er vant til.

«Jeg har ikke vært noe annet sted, så kan ikke sammenligne med noe annet» (L5)

«Så jeg har jo vært med på hele reisen da. Fra det lille verkstedet til i dag.»(L4)

Lederne i Momek viser til at de har en sterk og endringsvillig kultur. De forklarer at de har hatt en slik kultur så lenge de kan huske. Kulturen “er bare slik”, de aksepterer den, og det har vist seg å fungere godt til nå. Likevel virker det som lederne reflekterer lite over hvordan den påvirker dem som ledere. O’Reilly og Tushman (1996) påpeker at selv om noe har fungert tidligere, vil det ikke si at det vil fungere senere, da omgivelsene endrer seg og kravene endres. Det som kan være truende for Momek i et slikt tilfelle er at de tar kulturen for gitt og dermed ikke reflekterer over hva det er med kulturen som gjør medlemmene endringsvillige. Det vil kunne være en ulempe i det lange løp og kjennetegnes som suksessfellen (Caldwell et al., 2014).

4.3.3 Intern rekruttering

På bakgrunn av at de ønsker ledere som er godt kjent med virksomheten og dens kultur, rekrutteres det ofte internt til lederstillinger.

«Jeg har jo følelsen av at folk i stor grad rekrutteres innad i slike roller. Det er sjeldent vi henter en ekstern leder og ansetter vedkommende som sjef»» (L6)

Dette kan anses som et strukturelt element som fører til endringsevne i bedriften. På den andre siden anser vi dette som en viktig del av videreføring og spredning av kulturen til ansatte i

bedriften. Ved å bevisst ansette internt til lederstillinger, sørger man for at nye ansatte på lavere nivå har en leder med ønskede verdier og holdninger. Når ansatte ser at det er muligheter for karriereutvikling og vekst innen organisasjonen, vil de være mer motiverte og engasjerte i jobben sin. Likevel kan en stille spørsmål til hvor bærekraftig det vil være i lengden med en kultur de ansatte og ledelsen ikke er bevisst på, samtidig som en sjeldent henter inn eksterne ledere som kan tilføre bedriften nye impulser. Dersom store deler av ledelsen eller de ansatte skiftes ut med eksterne som ikke har den iboende kulturen, kan dette føre til at Momek-kulturen svekkes.

Organisasjonskulturen viser seg å være en avgjørende faktor for Momeks håndtering av stadig endring. Tillit, gjensidig respekt og kommunikasjon er blant de essensielle elementene som lederne mener er nøkkelfaktorene bak hvorfor de lykkes med endringsledelse. Det gir de ansatte tro på at endringen vil være til organisasjonens beste. I tillegg skaper gjensidig respekt et miljø der folk føler seg verdsatt og hørt, noe som igjen motiverer dem til å samarbeide og delta i endringsprosessen. Miljøene som organisasjonen befinner seg i stiller høye krav til hurtig omstilling og etablering av nye selskaper. Dette understreker i enda større grad hvor viktig det er med en tilpasningsdyktig kultur for å møte interne og eksterne krav.

5. Konklusjon

Vi har nå lagt frem og analysert resultater fra intervjuene våre med seks ledere i Momek. For å knytte det til problemstillingen vår: "*Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?*", utarbeidet vi en modell som beskrev de tre viktigste faktorene som spilte inn på akkurat dette.

Det første hovedfunnet i analysen er knyttet til hvordan det å arbeide i virksomhet preget av hyppige og overlappende endringsprosesser påvirket lederne i retning av en mer adaptiv lederstil. Her så vi at det blant annet kan ha ført til at lederne har sett seg nødt til å ha en mer adaptiv lederstil for å sørge for at de ansatte henger med og er motiverte gjennom slike prosesser. Det ble også belyst at de fleste respondenter kun har jobbet i Momek, noe som kan ha ført til en felles konsensus om at endring preger bedrifter og "slik er det bare her". Likevel kom det relativt tydelig frem i analysen av intervjuene med Momeks ledere, at uavhengig om det er bevisst eller ikke, har lederne tydelige tegn på adaptive personlighetstrekk, som kan gjøre det lettere å håndtere kontinuerlige endringsprosesser.

Vårt andre hovedfunn var at organisasjonsstrukturen i bedriften la grunnlaget for hvordan lederne håndterte endringsprosesser gjennom blant annet omstrukturering. Omorganisering kan være en krevende prosess både for ledere og ansatte. Jevnlige omstruktureringer gjør at Momek må være en dynamisk og fleksibel organisasjon, hvor beslutninger tas raskt for at de skal opprettholde konkurranseevnen sin. Momek har derfor etablert en flat organisasjonsstruktur hvor lederne har stor grad av frihet og autonomi. Det er viktig at lederne er fleksible og tilpasningsdyktige, og klarer å involvere de ansatte på en rettferdig og riktig måte. Ansvar og tillit blir derfor viktige faktorer for å lykkes med endringer.

Det tredje funnet var at kulturen hadde mye å si for lederes håndtering av endringer. Her kom det fram at Momek har en kultur sentrert rundt tillit, gjensidig respekt og kommunikasjon. Ved at de fokuserer på dette så vi blant annet at det kan gi medlemmene i organisasjonen tro på at endringene vil være for det beste, de kan ta kjappe avgjørelser og det skaper et miljø som gjør dem mer tilbøyelige for endringer. I tillegg kom det frem gjennom dimensjonene av styrke i kulturer, at Momek har en sterk og endringsvillig organisasjonskultur. En av grunnene til at

Momek har klart å beholde denne kulturen er blant annet at de benytter seg av intern rekruttering, der de ansetter ledere som allerede har den iboende kulturen.

For å oppsummere, er det tydelig at det å inneha lederposisjon i en bedrift som gjennomgår kontinuerlige og overlappende endringsprosesser kan være utfordrende. Lederne i Momek håndterer dette gjennom tre hoveddimensjoner: adaptiv ledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

5.1 Videre forskning

Dette er en oppgave av et begrenset format. Underveis i oppgaveskrivingen var det flere elementer vi ble oppmerksomme på som det hadde vært interessant å undersøke nærmere. Som nevnt innledningsvis tar denne oppgaven kun hensyn til ledernes subjektive opplevelse av situasjonen. Dette hadde dermed vært interessant å se på om de ansattes opplevelse stemmer overens med ledelsen.

Et annet spennende tema som vi kunne tenke oss å utforske mer er hva det betyr at Mo i Rana er et gammelt industrisamfunn hvor det tradisjonelt har vært et betydelig skille mellom arbeidere og ledere. Hvilke implikasjoner, om noen, har det ført til i dagens virksomheter i forhold mellom dem? Det ville vært interessant å benytte teoriene til Hofstede for videre forskning, for å undersøke om lav maktavstand er et kulturelt trekk blant flere bedrifter langs Helgelandskysten den dag i dag. Dette for å kunne vurdere maktavstand innenfor bedrifter og hvordan den påvirker kommunikasjon og beslutningstaking, spesielt med tanke på forskjellene i makt og status blant ansatte. Finnes det noe spesielt med miljøet i Momek eller preger dette større deler av Helgeland?

“Her har altså mange generasjoner jobbet sammen, besteforeldre og foreldre og etterhvert ungene. Det er minst fire generasjoner som har vært i industrietableringen fra 1950 og oppover til i dag. Det er selve fundamentet for vår eksistens.” (L1)

Litteraturliste

- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A. & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12(1062). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.) Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Bratt, M. (2016). *Hvordan bygge en smidig organisasjon?. Magma:Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2016(4), 101-102. <https://old.magma.no/hvordan-bygge-en-smidig-organisasjon>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 42 (1), 1-34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4. utg.). Sage Publications.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B. & O'Reilly, C. A. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Universitetsforlaget
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982). *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books
- Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement*

International Society for Performance Improvement, 56(9), 18- 26.
<https://doi.org/10.1002/pfi.21735>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018) . *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Graham, W. E. & Stensaker, I. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2012(8), 39-48.
<https://old.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>

Grönquist, D., Hillestad, T. & Yttri, B. (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2014 (8), 35-44.

<https://old.magma.no/organisasjonskultur-aktivum-eller-barriere-for-radikal-innovasjon-og-transformasjon>

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse fra ord til handling* (1. utg). Universitetsforlaget.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of Adaptive leadership*. Harvard Business School Publishing.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm.

Jacobsen, D.I (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Fagbokforlaget.

- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Organisasjonspsykologi og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede dilemmaer i praksis* (1. utg.). Fagbokforlaget
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Administrative Science Quarterly. *Sage Publications inc*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Leavy, B. (2011). Leading adaptive change by harnessing the power of positive deviance. *Strategy & Leadership*, 39(2), 18-27. <https://doi.org/10.1108/10878571111114437>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Pearson.
- Momek. (i.d). *Momek Group*. Momek. <https://www.momek.no/>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). Sage Publications.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 1-23. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Pisano, G., Shuen, A. & Teece, D. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Sørensen, N. (1991). *Organisationers form og funktion*. Samfundslitteratur.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1: Introduksjon

- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Informere om forventet tidsbruk
- Informere om oppgaven og problemstilling
- Forsikre om anonymitet og taushetsplikt
- Samtykkeerklæring
- Informere om og starte lydopptak

Del 2: Den ansattes bakgrunn

- Kan du fortelle oss om MOMEK
- Hva er din bakgrunn og stilling her?
- Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver?
 - Har du noe form for personalansvar?
- Hvor lenge har du jobbet i MOMEK?
- Har du hatt noen andre stillinger i bedriften?

Del 3: Endring i bedriften

- Hvordan vil du beskrive endringssituasjonen i MOMEK?
- Hvilke faktorer er det som har ført til endring?
 - Interne
 - Eksterne
- Kan du fortelle oss om prosessen i forkant av en endring?
 - Hvordan blir du informert dersom det skal foregå en endring?
 - Hvordan informeres de ansatte om at det skal skje en endring?

Del 4: Leder i kontinuerlig endring

- Hvordan vil du beskrive det å være leder i MOMEK?
 - Som leder; Hva mener du er viktige ting å tenke på når man gjennomgår endringer?
 - Hvilke ulike reaksjoner på endring opplever du fra de ansatte, og hva tror du det kommer av?
 - Hva gjør du for å håndtere ulike typer reaksjoner?
- På hvilken måte involverer dere de ansatte i endringsprosessen?
 - Hva mener du er det viktigste for å lykkes med en endringsprosess?
 - Har dere noen rutiner for å gjennomføre en endringsprosess?
- Hvordan påvirkes du som leder av hurtige omstillinger?
 - Har du en annerledes lederstil i dag enn tidligere i yrkeskarrieren din?
 - Opplever du et økt krav til lederkompetanse ift. hurtige omstillinger?

Avslutning

- Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- Er det noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykke til deltakelse i spørreundersøkelse knyttet til bacheloroppgave

Dette er et spørsmål om du ønsker å delta som informant gjennom intervju til vår Bacheloroppgave. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan kontinuerlige endringsprosesser påvirker ledere i en stor industribedrift?

Formål

I et samfunn som stadig er i endring vil bedrifter være avhengig av dyktige ledere for å kunne gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Dermed ønsker vi å undersøke hvordan endringer i omgivelsene og internt i bedriften påvirker ledere. For å svare på dette vil vi undersøke hvordan ledelsen må tilpasse seg en hverdag preget av hyppige omstillinger, samt hvordan de får med seg de ansatte gjennom prosessen.

Problemstillingen vår er:

Hvordan håndterer ledere i en stor industribedrift kontinuerlig endring?

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta i prosjektet/intervjuet, innebærer det deltakelse i form av et intervju hvor informasjonen fra intervjuet vil bli benyttet i arbeidet med å besvare problemstillingen vår. Intervjuet vil inneholde spørsmål om dine erfaringer som leder, endringer i bedriften og kommunikasjon. Det vil ikke bli gitt personopplysninger eller andre opplysninger som kan føre til identifikasjon av deg.

Det er frivillig å delta

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt, uten å oppgi grunn. Alle dine personopplysninger og informasjon fra intervjuet vil da bli slettet.

Ditt personvern - Hvordan vi oppbevarer dine opplysninger

Oppgaven vil være anonymisert og det vil dermed ikke være mulig at noen gjenkjenner deg. Vi vil behandle personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Notater fra intervjuet vil oppbevares utilgjengelig for andre. Dersom det kommer fram

personopplysninger underveis i intervjuet, vil disse bli kodet slik at bare vi kan forstå hva de betyr.

Hva skjer med opplysningene etter at bacheloroppgaven er levert?

Notatene fra intervjuet makuleres og slettes når oppgaven er levert og godkjent. Oppgaven skal leveres 27. april.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, og fått anledning til å stille spørsmål.
Jeg samtykker til:

Å delta i et intervju

Jeg samtykker til at mine svar kan oppbevares og behandles fram til prosjektet er avsluttet.

(Signatur av prosjektdeltaker, sted og dato)

