

Ana Maria Danielsen

Formell og uformell ledelse ved organisasjonsendring

Aksjonsforskning i en norsk bedrift.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Ingunn Skjesol

September 2023

Ana Maria Danielsen

Formell og uformell ledelse ved organisasjonsendring

Aksjonsforskning i en norsk bedrift.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Ingunn Skjesol

September 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Kunnskap for en bedre verden

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	4
Abstract.....	5
Forord	6
1 Innledning.....	7
2 Metode.....	9
2.1 De overordnede linjene for forskningen	9
2.1.1 <i>Forskningsdesign og - strategi</i>	9
2.1.2 <i>Forskningstilnærming</i>	10
2.2 Forskningsmetodologi eller forskningsmetode.....	11
2.2.1 <i>Aksjonsforskning</i>	12
2.2.2 <i>Casestudie</i>	15
2.2.3 <i>Fokusgruppemøter, fokusgrupper og valg av deltagere</i>	16
2.2.4 <i>Transkribering og analyse</i>	17
2.2.5 <i>Fokusgruppemøtenes prosess og forskningsspørsmål</i>	18
2.3 Litteraturstudie.....	19
2.3.1 <i>Sentral litteratur</i>	20
2.3.2 <i>IMRoD og litteraturoversikt</i>	21
2.4 Evaluering av metode	22
2.4.1 <i>Reliabilitet</i>	22
2.4.2 <i>Et forskningsspørsmål blir til</i>	22
2.4.3 <i>Motivasjon og fokus i fokusgruppen</i>	23
2.4.4 <i>Analyse og litteraturstudie</i>	23
2.5 Validitet.....	24
2.5.1 <i>Aksjonsforskning</i>	24
2.5.2 <i>Analyse av funn i fokusgruppen</i>	24
2.6 Forskningsetikk	25
2.6.1 <i>Anonymitet og personvern</i>	25
2.6.2 <i>Agenda og kriterier for aksjonsforskning</i>	25
2.6.3 <i>Masterstudent, forsker, ansatt og kollega</i>	26
2.6.4 <i>Relasjon, tillit og makt</i>	27
2.6.5 <i>Litteraturstudie</i>	27
3 Ledelse, fokusgrupper og funnkategorier	28
3.1 Formell ledelse.....	28
3.2 Uformell ledelse	29

4	Funn gjennom fokusgruppemøtene som understøtter balanse mellom formell og uformell ledelse.....	30
4.1	Funn 1 – Tillit og respekt	30
4.2	Funn 2 – Tilstedeværelse	31
4.3	Funn 3 – Bedriftspsykologi og miljø	32
4.4	Funn 4 – Raushet og læringsevne	33
4.5	Funn 5 – Kunnskap og kommunikasjon	33
4.6	Funn 6 – Struktur, ansvar og beslutningsmakt	35
4.7	Funn 7 – Endringsvilje	37
5	Organisasjonsendring, ekspansjon og funnkategorier	38
5.1	Funn 1 – Tid og valg.....	38
5.2	Funn 2 – Suksess, mål og strategi.....	39
5.3	Funn 3 – Lønnsomhet og konkurransefortrinn	40
5.4	Funn 4 – Synergier	40
5.5	Funn 5 – Lederen	41
5.6	Funn 6 – Samspillet mellom leder og ansatte i organisasjonsendring	42
5.7	Funn 7 – Kunnskap	42
5.8	Funn 8 – Kommunikasjon.....	43
5.9	Funn 9 – Motivasjon.....	43
5.10	Funn 10 – Endringsvillighet.....	44
6	Resultat.....	44
6.1.1	<i>Resultat 1 – Tid og tilstedeværelse.....</i>	44
6.1.2	<i>Resultat 2 – Mål og motivasjon</i>	47
6.1.3	<i>Resultat 3 – Interne og eksterne synergier.....</i>	48
6.1.4	<i>Resultat 4 – Samspillet gjennom struktur, ansvar, valg og beslutningsmakt</i>	48
6.1.5	<i>Resultat 5 – Bedriftspsykologi og lederrollen</i>	52
6.1.6	<i>Resultat 6 – Læringsevne og konkurransefortrinn.....</i>	52
6.1.7	<i>Resultat 7 – Kunnskap, tillit og kommunikasjon.....</i>	53
6.1.8	<i>Resultat 8 – Endringsvillighet.....</i>	55
6.2	Resultat fra indirekte funn	55
6.2.1	<i>Resultat 1 – Makt.....</i>	55
6.2.2	<i>Resultat 2 – Organisasjonskultur</i>	56
6.2.3	<i>Resultat 3 – Uformell ledelse; god eller dårlig innflytelse.....</i>	57
6.2.4	<i>Resultat 4 – Helsefremmende ledelse og utbrenthet.....</i>	58
7	Avslutning.....	59
8	Referanseliste	61
9	Vedlegg.....	65

9.1	Modell for tidsbruk for organisasjonsendring og ekspansjon.....	66
9.2	Modell for formell og uformell ledelse.....	67
9.3	Modell for organisasjonsendring og ekspansjon.....	68
9.4	Invitasjon til forskningsprosjektet sendt ut til fokusgruppen.....	69
9.5	Intervjuguide.....	72

Sammendrag

Faglitteratur om ledelse beskriver egenskaper ved ledelse, men definerer ikke nødvendigvis hva en leder er. Ledelse er ikke bare det som blir tildelt formelt, men også noe som tildeles og utøves av ansatte som ikke har formelle mandater til å lede. I denne masteroppgaven er det forsket på hvordan formell og uformell ledelse påvirker hverandre, hvordan en norsk bedrift opplever dagens balanse mellom formell og uformell ledelse, så vel som hvordan balansen mellom formell og uformell ledelse kan opprettholdes ved organisasjonsendring.

Masteroppgaven er bygget på casestudie med aksjonsforskning som ramme og litteraturstudie for ledelse, organisasjonsendring og ekspansjon.

Oversikt over funnkategorier i masteroppgaven	
Det er 7 funnkategorier for balanse mellom formell og uformell ledelse	Det er 10 funnkategorier for organisasjonsendring og ekspansjon
Tillit og respekt	Tid og valg
Tilstedeværelse	Suksess, mål og strategi
Bedriftspsykologi og miljø	Lønnsomhet og konkurransefortrinn
Raushet og læringsevne	Synergier
Kunnskap og kommunikasjon	Lederen
Struktur, ansvar og beslutningsmakt	Samspeillet mellom leder og ansatt i organisasjonsendring
Endringsvilje	Kunnskap
	Kommunikasjon
	Motivasjon
	Endringsvillighet

Abstract

Literature regarding management or leadership describes characteristics of the role, but does not necessarily define what a manager or leader is. Leadership is not only what is formally assigned. It can also be something that is assigned and exercised by employees who do not have formal mandates to lead. In this master thesis research has been carried out on how formal and informal management influence each other, how a Norwegian company experiences the current balance between formal and informal management, as well as how the balance between formal and informal management can be maintained during organisational change.

The master thesis is based on a case study with action research as framework and literature study is done to look at management, organizational change and expansion.

Overview of findings by categories in the master thesis	
There are 7 categories for balance between formal and informal management	There are 10 categories for organizational change and expansion
Trust and respect	Time and choice
Presence	Success, goals and strategy
Business psychology and environment	Profitability and competitive advantage
Generosity and learning ability	Synergies
Knowledge and communication	The manager
Structure, responsibility and decision-making	The interaction between manager and employee in organizational change
Willingness to change	Knowledge
	Communication
	Motivation
	Willingness to change

Forord

Du leser nå min masteroppgave i Organisasjon og ledelse med fordypning i Relasjonell ledelse tatt ved Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU). Denne oppgaven har vært et personlig mål som startet som en god ide og som utviklet seg til gjennomføring av høyere utdanning innen et fagfelt jeg er nysgjerrig på. Det har til tider vært utfordrende å stå i full jobb, være til stede i eget liv og samtidig oppnå mitt personlige mål, med god hjelp leverer jeg nå sluttproduktet i masterforløpet.

Jeg er en person som setter pris på nye utfordringer og har gjerne flere prosjekter i gang, samtidig vet jeg at det ikke bare er jeg som har lagt ned arbeid for å kunne levere produktet du nå leser.

I denne forbindelse ønsker jeg å takke min veileder Ingunn Skjesold ved Universitet i Nord, som har veiledet faglig, stilt nysgjerrige spørsmål, og gitt støtte og avklaring underveis i prosessen.

Min arbeidsgiver og kollegaer vil jeg takke for å stille som studieobjekt, samt deltatt på fokusgrupper med åpenhet og interesse. Uten dere ville ikke motivasjonen, eller muligheten, for å skrive denne oppgaven vært den samme.

Videre vil jeg takke min storebror Petter Danielsen, for korrekturlesning og konstruktive tilbakemeldinger. Samtidig vil jeg takke min mor Hilde Kolstad Danielsen for gjennomlesning og en evinnelig tro på min gjennomføringskraft. Øvrig familie og venner har utvist beundringsverdig engasjement og støtte gjennom den tre år lange prosessen som har resultert i denne oppgaven.

Sist vil jeg takke min ektemann og medsammensvorne, Ole Gunnar Nedresæter, for umåtelig tålmodighet og forståelse. Vi begynte på studiet hos NTNU sammen for tre år siden, som nygift, og leverer hver vår masteroppgave denne høsten. Det har vært et eventyr og en mulighet vi har gitt hverandre. Vi kommer til å se tilbake på disse tre årene i all overskuelig fremtid som noe vi oppnådde sammen.

Moss 6.6.23

Ana Maria Danielsen

1 Innledning

I starten av masterstudiet ble jeg fasinert av fenomenet uformell ledelse. Det var nytt i den forstand at jeg tidligere ikke hadde vært oppmerksom på at det er et kjent fenomen i ledelseslitteraturen. Det kan tenkes at det er flere som ikke har vært bevist på uformell ledelse på arbeidsplassen. Dette gjør at denne masteroppgaven kan anses som relevant i tilknytning til masterstudiet som har fordypning i relasjonell ledelse. I søken etter å få økt forståelse av fenomenet, har jeg utført aksjonsforskning på egen arbeidsplass. Utgangspunktet og hensikten med denne masteroppgaven er å få en bedre forståelse av uformell og formell ledelse, og hvordan balansen mellom dem blir påvirket av hverandre, også ved endringsprosesser.

Forskningsspørsmålet denne masteroppgaven er bygget opp om er «Hvordan kan en bedrift ekspandere, samtidig som balansen mellom formell og uformell ledelse opprettholdes?».

Hvordan uformell og formell ledelse balanseres i arbeidshverdagen anses som aktuelt fordi avhengighetsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har endret seg, som har direkte påvirkning på hvordan ansatte burde ledes, ansvarsfordeling internt og generell måloppnåelse. For å forstå arbeidshverdagen og rammene til formelle og uformelle ledere er det viktig å forstå det gradvise skiftet som har utfoldet seg de siste tiårene i arbeidslivet. Presthaug (2017) sier at storsamfunnet, og verden for øvrig, har endret seg betydelig - noe som skaper behov for endring i bedrifter og organisasjoner.

På 80-tallet snudde arbeidspyramiden: sjefer ble omtalt som ledere og det var økende fokus på ansatte, teamutvikling og det oppsto et annerledes avhengighetsforhold hvor maktbalansen mellom leder og ansatt skulle bli mer jevnbyrdig (Presthaug, 2017). Ut fra denne endringen i pyramiden og maktforholdet, kom det også et nytt mantra i arbeidslivet: «medarbeiderne er vår viktigste ressurs».

Verdiskapningen i kunnskapsorganisasjoner er avhengig av kunnskapen ansatte besitter, samt å legge til rette for utvikling av kunnskap for å gjøre bedriften eller organisasjonen fremtidsrettet. For å imøtekomme disse endringene er det behov for mer innovativ organisasjonskultur for både privat- og offentligsektor, så vel som ideelle organisasjoner (Presthaug, 2017).

For nesten ti år siden sa Erna Solberg at fremtidens olje er kunnskap, og at Norge var på veien mot å bli et kunnskapssamfunn (Bergersen, 2015, s. 1; Eikeland, 2015, s.1). «Kompetanse utgjør 80 prosent av vår nasjonalformue, og økt kvalifisering i alle ledd, fra dyktige fagarbeidere til å få forskere i verdensklasse» Eikeland, (2015, s.1). «I tillegg er kunnskap vitalt for nasjonens konkurransedyktighet og produktivitet» (Bergersen, 2015, s. 1).

Presthaug (2017) definerer dagens arbeidsplasser som en del av kunnskapssamfunnet, som kan anses som et "verdiskapingsverksted". Arbeidshverdagen er kompleks og krever høy involvering av ansatte og utstrakt kunnskap, utover standardiserte tilnærminger. I kunnskapssamfunnet, som sakte brer seg ut over verden, er det en økende forventning fra kunnskapsarbeiderne (ansatte) om tillit, autonomi, gode relasjoner og meningsfulle arbeidsoppgaver.

Behovet for kunnskapsrike mennesker krever at det investeres i dem som skal utføre arbeidet, slik at de har kompetansen som trengs for å lykkes. Det kan også tenkes at når ansatte kan sine arbeidsoppgaver og kunnskapsområder bedre enn sine ledere, slik som Ekman (2012, s.44) definerer kunnskapsarbeidere, er det økt behov for tillit i relasjonen mellom leder og ansatt. Ifølge Aasen (2020) er Norge i særklasse når det kommer til frihet under ansvar.

Endringen i avhengighetsforholdet er ikke bare interessant i seg selv, men en kan undre hvilken sammenheng det har med ansettelsesforholdet. Matthiesen (2017, s. 24-25) viser til at den gjennomsnittlige ansettelsestiden siden 50-tallet har gått ned fra 22 år til 3-4 år. Selv om studien det vises til er utført i USA, viser Matthiesen til at denne trenden også sees i Norge. Dette kan sees i sammenheng med Eikeland (2015, s. 5) som sier at veksten av yrker som krever kunnskap fremfor fysisk arbeid er betydelig, og at det medfører at «ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere helt sentralt for bedriftenes konkurranseevne».

Skiftet av arbeidspyramiden på 80-tallet og kunnskapsintensive organisasjoner og bedrifter bringer med seg fordeler som økt nyskaping, utvikling og kreativitet (Irgens & Wennes, 2011, s.14). På den andre siden påpeker Irgens & Wennes at skiftet utfordrer ledere fordi de har mindre kontroll over ansatte, og de ansatte er vanskeligere å styre.

Denne oppgaven vil ikke gå inn på kunnskapsarbeidere, kunnskapsledelse, kunnskapsorganisasjoner eller kunnskapssamfunn videre, selv om ansatte, leder og bedrift kan tilfalle denne kategorien.

Når kunnskapsbehovet øker og ansvaret for kunnskap i stor grad hviler på de ansatte påvirker det sannsynligvis også beslutningsmakten, relasjonen og samspillet på arbeidsplassen. Avgrensningen relatert til kunnskapssamfunnet er et bevisst valg i masteroppgaven. Samtidig viser dette hvordan rammer forskningsarbeidet er utført i og hvorfor det er relevant å få økt forståelse for uformell og formell ledelse, også i endringsprosesser. Dette er bakteppet og utgangspunktet for det du nå skal lese.

2 Metode

Dette kapitlet beskriver metodologien og metodene som er benyttet i masteroppgaven. Hensikten med kapitlet er å gi innblikk i hvordan forskningen er utført, beskrive hva som er gjort, hvilke valg som er tatt og begrunne dem. Hvert underkapittel inneholder litteratur, beskrivelse og refleksjon.

2.1 De overordnede linjene for forskningen

2.1.1 *Forskningsdesign og - strategi*

Hvilken forskningsstrategi som velges burde ha sammenheng med forskningsspørsmålet, samt forskernes grad av kontroll i utfoldelsen av forskningsprosessen. Forskningsplan blir presentert som planen for forskningsprosessen, mens forskningsstrategi har til hensikt å beskrive hvilken tilnærming som er valgt i forskningsdesignet for å studere et fenomen (Hustad & Møll, 2002, lest i Alstad & Hartmark, 2016, s 44).

Siden jeg ønsket å forske på egen arbeidsplass ble casestudie ansett som en hensiktsmessig strategi. Jacobsen (2005, s. 99 -100) beskriver casestudier som intensive, hvor forskeren har mulighet til å oppnå dyptgående forståelse av et fenomen i den konteksten og tidsrommet fenomenet studeres.

Det var før oppstart av masteroppgaven tenkt å ta et valg mellom deduktiv design som baserer seg på tidligere forskning, og induktiv design som baserer seg på å samle inn informasjon (Alstad & Hartmark, 2016, s 44). I denne masteroppgaven er begge designene benyttet med aksjonsforskning på den ene siden og litteraturstudie på den andre.

Forskningsdesign kan sees som en plan for å komme seg mellom «a» og «b», der «a» er forskningsspørsmålet og «b» er konklusjonen som kommer fra handlingsplanen som skal besvare «a» forskningsspørsmålet (Alstad & Hartmark, 2016, s 32). Forskningsdesign burde derfor velges ut fra hva forskningsspørsmålet skal besvare. Valget av design var mellom utforskende (eksplorerende), forklarende (deskriptivt) og sammenhengende (kausalt).

Forskningsprosjektet du nå leser om startet med utforskende design, hvor målet var å finne ut mer om fenomenet uformell ledelse. I løpet av planleggingsfasen utviklet det seg til en deskriptiv tilnærming, hvor det var ønsket å sammen med studieobjektene å beskrive verdien av formell og uformell ledelse. Når forskningsprosjektet utfoldet seg ble det ønsket av studieobjektene å ha et kausalt design, hvor det var ønsket å sette uformell ledelse i sammenheng med formell ledelse på arbeidsplassen. Dette var utgangspunktet, og når du leser gjennom masteroppgaven vil du legge merke til at masteroppgaven avsluttes med forklarende design. Dette utgjør samlet sett et blandet design, fordi selv om forskningsdesign beskrives i litteraturen som en plan, en vei som skal følges, så er den praktiske opplevelsen at forskningsdesign utvikler seg underveis. Det er flere årsaker som kan skape nye veiskiller i forskningsdesignet, og i denne oppgaven var både en ny metodologi, og en levende prosess gjennom casestudie en sterk pådriver til at det ble en dynamisk og i større grad flytende prosess en først designet.

2.1.2 *Forskningstilnærming*

Det finnes flere tilnærminger til forskning. I innledningen til oppgaven ble det presentert uformell ledelse som et fenomen som gjennom forskningsspørsmålet skal utforskes videre i denne masteroppgaven. Jacobsen (2005, s. 131) anbefaler en kvalitativ tilnærming når målet er å avklare hva som ligger i et begrep eller fenomen. Det er en tilnærming som brukes når man ønsker å forstå hvordan mennesker tolker og forstår et begrep eller situasjon. Widerberg (2002, s. 139) på sin side viser til at aksjonsforskning ofte fremstilles i kvantitativ forskning.

I denne masteroppgaven var det planlagt å primært benytte induktiv tilnærming, fordi det tidligere ikke er gjort tilsvarende forskning i den aktuelle bedriften. Det var planlagt å benytte deduktiv tilnærming for å vurdere validitet av funn. Gjennom aksjonsforskningens prosess ble det behov for endring av tilnærming. Siden fokusgruppen ønsket å sette dagens situasjon i sammenheng med fremtidsrettede bedriftsmål. Det resulterte i at tilnærmingen ble jevnere fordelt mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Det er gjort flere studier på organisasjonsendring og ekspansjon i små og mellomstore bedrifter, som ble vurdert som relevant for den ønskede vinklingen fra fokusgruppen.

En annen forskningstilnærming er triangulering. Triangulering er når flere informasjonskilder bekrefter eller avkrefter samme funn (Dalen, 2008, s. 17). Det er brukt for å støtte validitet og reliabilitet. Det er delvis brukt som tilnærming både i funnkategorier for fokusgruppen, og for litteraturstudiet. Triangulering er brukt i denne oppgaven for at det skal være nok

informasjonsgrunnlag for å kunne anse det som en funnkategori eller for å undersøke validitet i litteraturfunn.

2.2 Forskningsmetodologi eller forskningsmetode

Drivkraften for masteroppgaven var å bli bedre kjent med egen arbeidsplass og knytte sammen teoretisk kunnskap med arbeidshverdagen. Temaet for prosjektet, som også ble introdusert på arbeidsplassen, var «balanse mellom formell og uformell ledelse»

Metoden som skulle velges måtte møte flere krav; forske på egen arbeidsplass, være demokratisk, kunne gjennomføres med en liten gruppe, være fleksibel og ikke minst være et rammeverk hvor litteratur og praksis møttes. Valget falt dermed på aksjonsforskning.

Ifølge Levin & Klev (2002, lest i Bøe & Thoresen, 2020, s. 33) kan aksjonsbasert forskning spores tilbake til to ulike miljøer. Den ene oppsto i USA på 1940- tallet med Kurt Lewin som sentral person. Det andre miljøet oppsto ved Tavistock Institute i London. Tradisjonen etter Lewin regnes som action research og tradisjonen etter Tavistock regnes som Action Learning. Aksjonsforskning har utviklet seg i retning av medvirkning, læring og systemtenkning, men aksjonslæring har større fokus på dynamikken i sosiale systemer og modellering av endring.

Bøe & Thoresen (2020, s. 55) viser til at det i litteraturen skilles mellom aksjonsforskning og aksjonslæring. Aksjonslæring har vært knyttet til det utviklingsarbeidet medforskerne (deltagerne) gjør, mens aksjonsforskning er hva forskerne gjør sammen med forskningsgruppen. Tiller (2004) referert i Bøe & Thoresen (2020, s. 55) viser til at aksjonslæring er lillebroren til aksjonsforskning, som på sin side er en måte å skape ett skille mellom forskning samfunnet og faglig utvikling i praksis. Bøe & Thoresen (2020, s. 55) sier at skillet i teorien mellom aksjonsforskning og aksjonslæring er smal, og selv om noen forsøker å risse dette skillet, kan disse to fremstå som tett sammenvevde og parallelle prosesser. I denne oppgaven brukes aksjonsforskning gjennomgående og det er ikke prioritert å dele prosessen opp i aksjonsforskning og aksjonslæring.

Gjennom Bøe & Thoresen (2020, s. 62) kan det leses at de anser aksjonsforskning som metodologi, fremfor metode. Det begrunnes med at aksjonsforskning er et større rammeverk med flere forskningstilnærminger, enn en ren metode er. Metode vises til å være hva som gjøres; litteraturstudie, intervjuer, observasjoner osv. (Bøe & Thoresen, 2020, s. 62).

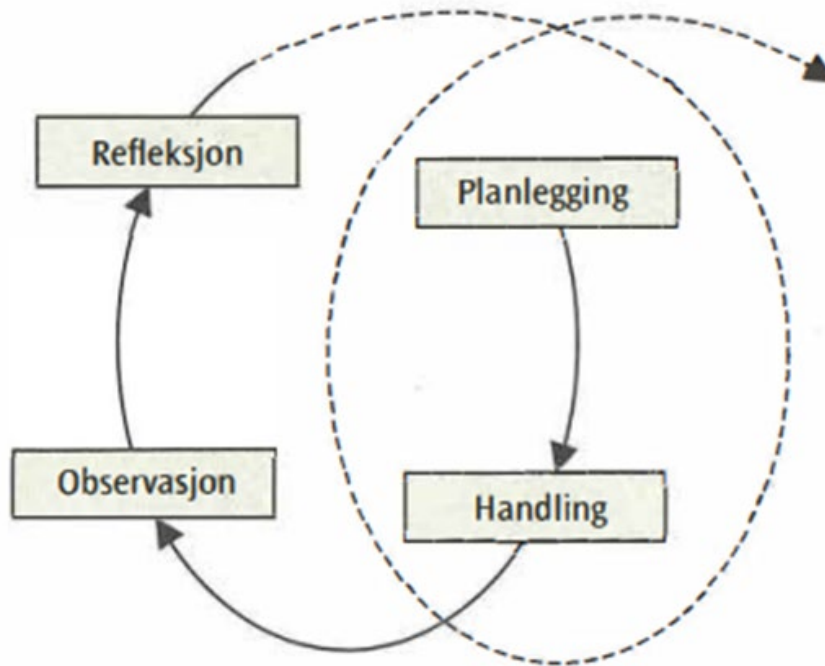
Jeg har valgt å benytte aksjonsforskning som metodologi, og fokusgruppemøter kombinert med litteraturstudie som metode.

2.2.1 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning ble valgt som ramme for å kartlegge dagens situasjon og utforske formell og uformell ledelse sammen med bedriften. En måte å forstå aksjonsforskning på er som et rammeverk som er sammensatt av flere faser. Disse fasene skal klarlegge og drive endringsprosess gjennom forskning. På den ene siden sier Sander (2022) at verdien i aksjonsforskning er å bidra til løsninger på "praktiske problemer i en virkelig situasjon", samt at det skal ha umiddelbar effekt. I forlengelse av dette påpekes det at forskerens egne hypoteser ikke er senter for forskningen, og at forskerens rolle er å aktivt utforske sammen med forskningsobjektene, og lede prosessen. På den andre siden sier Bøe & Thoresen (2020, s. 62) at hensikten med aksjonsforskning er at kunnskapen som kommer fra en slik prosess skal komme til nytte og skape endring for enkeltindividene som deltar, så vel som organisasjonen som helhet. Ut fra dette kan det sees at aksjonsforskning er et rammeverk for å utforske og skape endring (McNiff & Whitehead, 2002, lest i Sander, 2022).

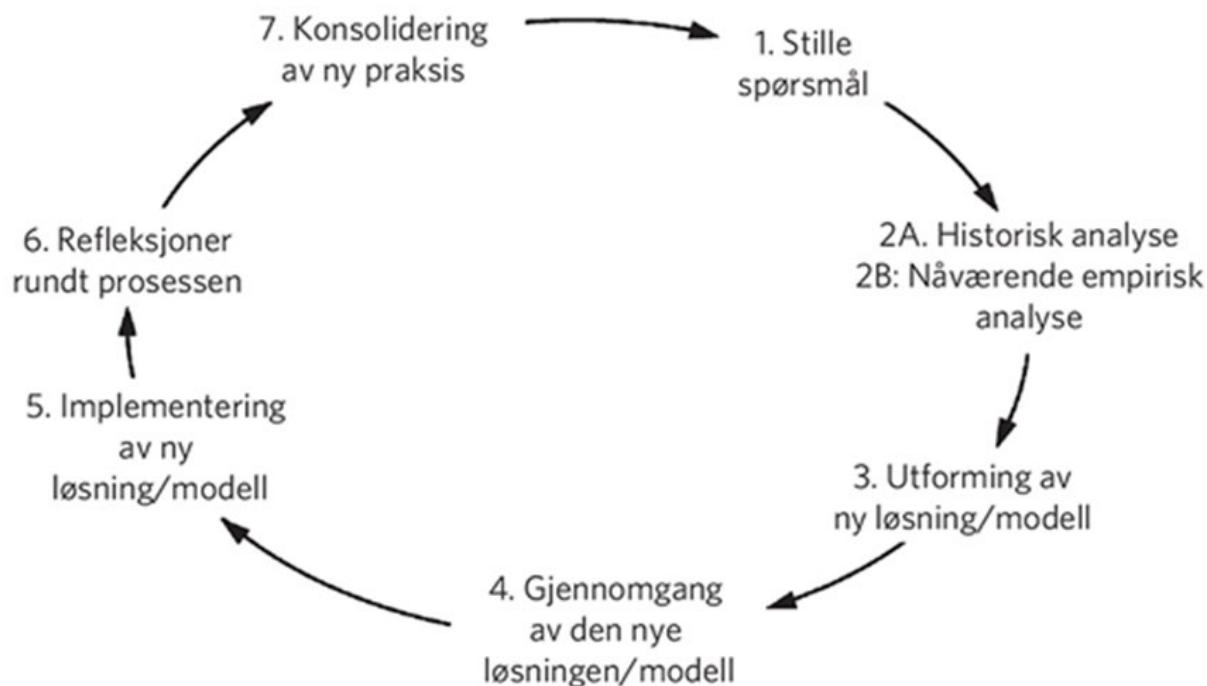
Det er flere modeller som illustrerer aksjonsforskningen, og den som nå skal presenteres er hentet fra Bøe & Thoresen (2020, s. 54) og viser til den grunnleggende aksjonsmodellen. Den grunnleggende modellen illustrerer den langsiktige og interaktive tidslinjen aksjonsforskning innebærer. De sier at modellen illustrerer hvordan ny kunnskap kan komme til ved å planlegge, handle (aksjon), observere og reflektere. Modellen viser tydelig alle fasene i aksjonsforskning, hva som skal gjøres og når, men Bøe & Thoresen (2020, s. 55) sier at modellen ikke må brukes lineært.

Engum (2016 s. s. 34) sier at det kan være fristende å tenke at aksjonsforskningsmodeller slutter, men at slike prosesser kan utgjøre en «uendelig syklus av aksjoner», fordi tilføring av ny læring gir grunnlag for å skape utvikling og endring.



Figur 2. Grunnleggende modell for aksjonsforskning.
Hentet fra Bøe & Thoresen (2020, s. 54)

I forbindelse med denne masteroppgaven var det ønsket å trekke frem den grunnleggende modellen fordi den tydelig illustrerer aksjonsforskningens potensielt evigvarende prosess. Samtidig vises alle fasene i aksjonsforskning tydelig, hva fasene representerer og at alle fasene er likt vektlagt. Når det kommer til å se på hva som er utført og hva som gjenstår i forskningsprosessen denne masteroppgaven representerer, er det nødvendig å se på andre modeller som går i dybden på hver fase. Derfor vil jeg inkludere modellen til Engeström (1987, 1999, 2001, lest i Gjøtterud et al., 2017, kap 3. Postholm & Smith) som viser den ekspansive læringssirkelen i aksjonsforskning. Denne modellen illustrerer ikke den tilsynelatende evige sirkelen som den grunnleggende modellen, men på den andre siden bryter den aksjonsforskningens faser i mindre deler, som gjør den ideell for å fremstille hvilke faser som er brukt i masteroppgaven og hvor avgrensningen er satt.



Figur 3. Den ekspansive lærings sirkelen. Hentet fra Gjøtterud et al., 2017, kap 3. Postholm og Smith)

Med utgangspunkt i modell fra Gjøtterud er denne masteroppgaven avgrenset til å omhandle:

Punkt 1: Stille spørsmål

Punkt 2B: Nåværende empirisk analyse

Punkt 3: Utforming av ny løsning/modell

Punkt 4: Gjennomgang av den nye løsningen/modellen

Det kan tenkes at disse fire punktene tilsvarer refleksjon og planlegging i modell 1 fra Bøe & Thoresen (2020, s. 54). Punkt 1-4 er gjennomført gjennom fokusgruppemøter, hvor felles refleksjon og demokrati er etterstrebet.

Punkt 2A, Historisk analyse, ble ikke vektlagt fordi det ikke ble ansett som relevant for forskningsspørsmålet, hvor fokuset var nåtid og fremtid. Avgrensningen ble gjort for å hensynta bedriftens ressurser og tidsaspekt satt i sammenheng med når masteroppgaven skal leveres inn.

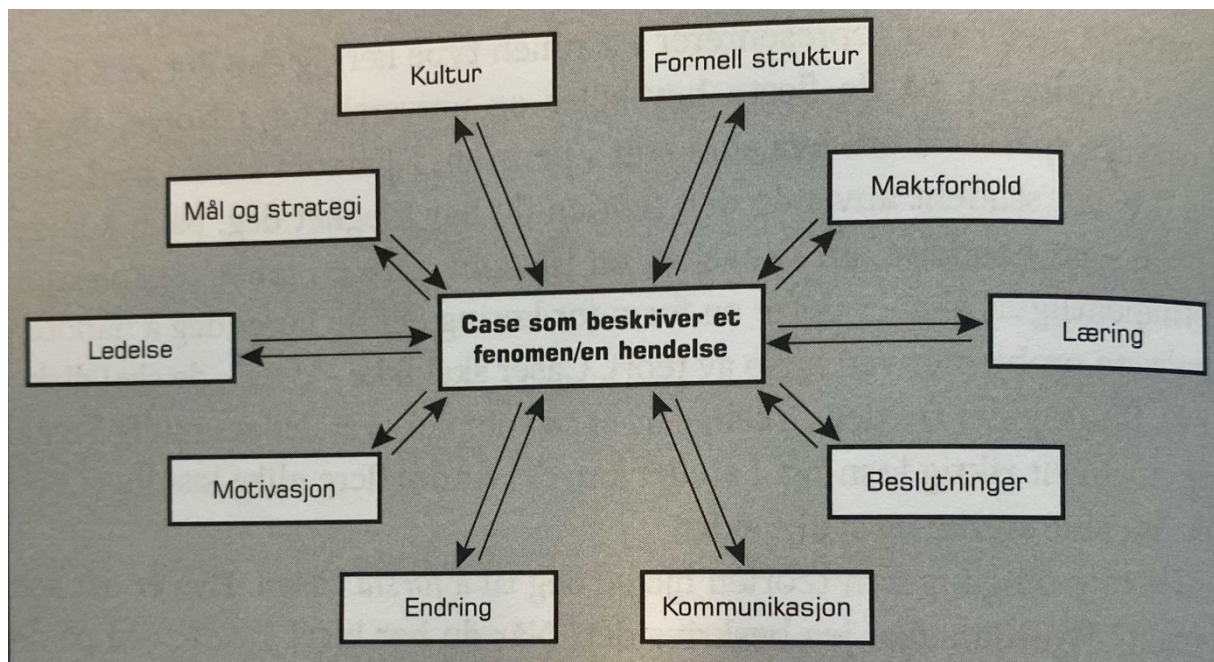
En slik avgrensning kan sees både gjennom andre masteroppgaver som benytter aksjonsforskning, så vel som i litteraturen. Bøe & Thoresen (2020, s. 55) sier at aksjonsforskning er krevende i form av tid, materiell, rom og mennesker, samt at det til tider

kan være nødvendig at prosessen stopper opp for å gjøre tilbakeblikk, gjøre endringer, og reflektere før neste steg i modellen gjennomføres.

2.2.2 Casestudie

Aksjonsforskning er gjennomført ved casestudie på min nåværende arbeidsplass. For å få forståelse om casestudien i masteroppgaven vil jeg først presentere bedriften kort og objektivt. Yin (2014) definerer casestudie som en empirisk undersøkelse hvor det ønskes å se på fenomen som utspiller seg i en virkelig kontekst. Virkelig kontekst er gjerne en organisasjon eller deler av organisasjon. Hensikten er å kunne besvare fenomen som grunner i «hvorfor» og «hvordan» - hvor kausalitet er ønsket mål.

Utgangspunktet for casestudiet er et lite utviklingsfirma som jobber med produktutvikling, produksjon og salg av produkter og tjenester. Det er ansatt fem personer, inkludert meg selv. Formell leder benytter fjernledelse i samspill med de øvrige ansatte. Fjernledelse er en leder som deltar og er til stede digitalt, men som ikke er på arbeidsplassen i den daglige driften (Monsen, 2021). De fire ansatte er jevnaldrende. Denne ansattgruppen jobber tett sammen og leier inn ekstern kompetanse ved behov. Gruppen har ulik faglig bakgrunn og arbeidserfaring, og er ansatt for å dekke ulike roller og oppgaver i bedriften. De fem som utgjør kjerneteamet arbeider i samme arbeidsgruppe.



Figur 4. Forhold mellom case og teoretiske begreper. Hentet fra Jacobsen. & Thorsvik (2020, s. 39).

Gjennom modellen (figur 4) til Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 39) vises det at casestudie brukes for å se på et fenomen eller en hendelse. I denne oppgaven er det balanse mellom formell og uformell ledelse i en liten utviklingsbedrift som utgjør fenomen og case. Det som er interessant med modellen til Jacobsen & Thorsvik er at den illustrerer på en ryddig måte hvor kaotisk en forskningsprosess kan være, hvor alle faktorene indirekte påvirker hverandre. Denne modellen fant jeg ikke før etter den planlagte aksjonsforskningen hadde utfoldet seg, og den ga for meg mening for hvordan det oppleves å planlegge, lede, gjennomføre og evaluere en casestudie. Det er en modell som både viser hvordan faktorer som påvirker en organisasjon, men også hvordan ledelse påvirkes, eller ansatte blir påvirket både gjennom forskning, så vel som gjennom arbeidshverdagen.

2.2.3 Fokusgruppemøter, fokusgrupper og valg av deltagere

Casestudie ble gjennomført med fokusgruppe og fokusgruppemøter. Fokusgrupper anses som en metode for å samle informasjon om et gitt emne som settes av forskeren (Morgan 1996, s. 130, referert i Wibeck 2000, s. 23). Målet med denne metoden er å gi dybde, innsikt og vise kausalitet til emnet som er valgt, samt at forskeren skal få større forståelse for tanker og erfaringer menneskene som opplever fenomenet eller hendelsen har (Wibeck, 2000, s. 127).

Fokusgruppemøter må forberedes og ledes ut fra en intervjuguide som er sentrert rundt forskningsspørsmålet (Wibeck, 2000, s. 48-49). I denne masteroppgaven omtales samtalene i fokusgruppene som fokusgruppemøter. Dette fordi det skulle oppleves avvæpnende å delta i forskningsprosjektet. Samtidig kan intervju indikere at forsker har en klar agenda og noe konkret som skal besvares. Hensikten med fokusgruppemøtene i denne masteroppgaven var å få deltagerne til å snakke åpent og så ufiltrert som mulig om balanse mellom formell og uformell ledelse i bedriften. Det ble utarbeidet en semistrukturert intervjuguide som hadde til formål å utforske balansen mellom formell og uformell ledelse som gruppe, fremfor å strukturere stille detaljorienterte spørsmål. Intervjuguiden finnes som vedlegg til masteroppgaven.

Gruppesammensetningen, antall deltagere og antall grupper er viktige valg når fokusgrupper som metode benyttes (Wibeck, 2000, s. 48-49). Det er viktig fordi det vil påvirke hvilken informasjon som kommer av forskningen. Menneskene som deltar, vil bidra ulikt og påvirke gruppedynamikken. Det er samtidig viktig å at fokusgruppen(e) ikke blir for stor, og det anbefales tre til fire deltagere.

I forbindelse med denne masteroppgaven var det ønskelig å inkludere de som inngikk i kjernegruppen og var sentrale for det daglige virket i bedriften. Det utgjorde totalt fem deltagere, inkludert meg selv. Skulle en fulgt Wibeck (2000, s. 48-49) sin anbefaling for antall deltagere ville fokusgruppen i dette studiet blitt ansett som for stor, med for mange deltagere i gruppen. Det tatt i betraktning ble fokusgruppen likevel ikke delt i to, siden oppdelingen av gruppen opplevdes unaturlig. Det ville i så fall blitt to og to deltagere i hver gruppe i tillegg til meg selv som måtte deltatt i begge gruppene. Det var ønsket å få innblikk i den helhetlige gruppedynamikken og ansås kun som oppnåelig ved å ha en gruppe.

2.2.4 Transkribering og analyse

Fokusgruppemøtene ble tatt opp på lydfil med Diktafonappen etter avtale med Norsk senter for forskningsdata. Etter hvert fokusgruppemøte ble det utført transkribering med kodeord for deltagerne. Dette var utgangspunktet når det senere ble utført analyse av transkripsjonene og sortert i funnkategorier. Widerberg (2002, s. 139) sier at funn er systemering av variabler og tema, og at det finnes flere måter å skape funnkategorier, blant annet ut fra gjentakende mønster eller sitater. Funnkategoriene i denne oppgaven ble valgt ut fra gjentakende tema eller elementer som fokusgruppen oppga som viktige for balanse mellom formell og uformell ledelse. Denne analysemetoden tilhører tematisk analyse.

Jeg tok ikke notater under fokusgruppemøtene med bakgrunn i at det var et kriterium med fullstendig tilstedeværelse under møtene for deltagelse. Det opplevdes derfor som rettferdig at også jeg etterfulgte det kriteriet.

Funnkategoriene som er utarbeidet basert på fokusgruppemøter er representert i tabellform under.

Balanse mellom formell og uformell ledelse
Tillit og respekt
Tilstedeværelse
Bedriftspsykologi og miljø
Raushet og læringsevne
Kunnskap og kommunikasjon

Struktur, ansvar og beslutningsmakt
Endringsvilje

2.2.5 Fokusgruppemøtenes prosess og forskningsspørsmål

I forbindelse med masteroppgaven ble det planlagt og utført tre fokusgruppemøter. Videre følger en kort oppsummering av hvert møte som beskriver prosessen.

Fokusgruppemøte nummer 1

Første møte ble gjennomført som en åpen gruppesamtale om hvordan arbeidshverdagen er i dag med tanke på balansen mellom formell og uformell ledelse, samt hvordan gruppen ønsker at balansen skal være i fremtiden.

Det var totalt fem deltagere i møtet, som alle hadde blitt invitert inn i forskningsprosjektet. Disse fem representerer kjerneteamet i bedriften, som inkluderer ulike mandater og ulike roller.

Hensikten med møtet var å skape grunnlaget for å sammen kunne bestemme forskningsspørsmålet som er det akademiske sentret for masteroppgaven.

Når første fokusgruppemøte og transkribering var gjennomført viste det seg at fokusgruppen opplevde dagens balanse mellom formell og uformell ledelse som tilfredsstillende. Jeg fant 17 aktuelle forskningsspørsmål, og sammen med veileder ble det plukket ut fem forskningsspørsmål som skulle presentert for fokusgruppen.

Fokusgruppemøte nummer 2

Målet med det andre fokusgruppemøte var å komme til en enighet om et forskningsspørsmål som gruppen anså som relevant for bedriften og balansen mellom formell og uformell ledelse. Ut fra forrige fokusgruppemøte kom det frem at fokusgruppen opplevde tilfredsstillende balanse mellom formell og uformell ledelse i arbeidshverdagen. Derfor ble det presentert 5 forskningsspørsmål hvor dette var utgangspunktet.

På dette tidspunktet var det fire deltagere i fokusgruppemøtet på grunn av frafall av en deltager grunnet langvarig sykdom. De fire resterende deltagerne fikk utdelt hver sin magnet som representerte deres stemme. Alle magnetene var like og hadde lik verdi i valget. Hvert forskningsspørsmål var skrevet ut på et A4-ark. Frafallet av en deltager påvirket i form av at

gruppen ikke lengre hadde en avgjørende stemme og gruppedeltagerne var i større grad avhengig av å kommunisere sine synspunkt for å komme til en enighet.

Når de fem forskningsspørsmålene ble presentert valgte de fire deltagerne hver sitt forskningsspørsmål. Det utelukket et, som ble tatt bort. Gruppen diskuterte hvorfor de hadde valgt «sin» problemstilling og gjennom samtalen kom fokusgruppen til en enighet og valgte «Hvordan kan en bedrift ekspandere, samtidig som balansen mellom formell og uformell ledelse opprettholdes?».

Etter det andre fokusgruppemøtet var holdt var det behov for å bytte metode. Informasjon om hva som bidro til dagens balanse mellom formell ledelse var allerede innhentet. På den andre siden manglet fokusgruppen og masteroppgaven informasjonsgrunnlaget på ekspansjon av bedrift. Litteraturgrunnlaget for dette ble innhentet gjennom litteraturstudie.

Fokusgruppemøte nummer 3

Det tredje og siste fokusgruppemøtet i forbindelse med masteroppgaven var for å presentere funn tilknyttet forskningsspørsmålet. På dette tidspunktet var det en til deltager som ikke kunne delta. Det andre frafalt fordi samkjøring av individuelle timeplaner ikke var forenelig.

Tilbakemeldingen fra fokusgruppen på presentasjonen var overalt positive og anså kunnskapen som nyttig for bedriften, samtidig som det var ønsket å vinkle oppgaven i større grad mot eksterne faktorer for suksessfull ekspansjon. Dette er en tilbakemelding som er nyttig i aksjonsforskningsøyemed og om forskningsprosjektet videreføres vil dette være en mulighet å utforske videre.

2.3 Litteraturstudie

For å kunne besvare forskningsspørsmålet, «Hvordan kan en bedrift ekspandere, samtidig som balansen mellom formell og uformell ledelse opprettholdes?», ble det hensiktsmessig å utføre en litteraturstudie for å finne informasjon om ekspansjonsfaktorer i bedrifter. En litteraturstudie er en metode som innebærer å innhente informasjon fra tidligere studier, bøker og dokumenter (Pettersen, 2008, s. 121). Informasjonen skal innhentes systematisk, vurderes og sammenlignes ut fra emnet som er valgt (Forsberg & Wengström, 2008).

Litteraturstudiet i forbindelse med denne masteroppgaven omhandlet ekspansjon i bedrifter. Det ble gjort søk i flere databaser; Sage, Nordicpress, Brage, Nord Open, NTNU Open, Bibsys, Oria og Universitetsforlaget. I tillegg ble det vurdert litteratur fra emner tilknyttet

masterløpet og kommersielle databaser som Google, Store Norske Leksikon og Ledernytt. Litteratur ble valgt ut fra kildekritiske prinsipper i kombinasjon med relevans for forskningsspørsmålet. Deretter ble litteraturen analysert i form av å gruppere i funnkategorier og sammenlignet med funn gjort gjennom fokusgruppemøtene.

Funnkategorier er oppgitt i tabellen under.

Organisasjonsendring og ekspansjon
Tid og valg
Suksess, mål og strategi
Lønnsomhet og konkurransefortrinn
Synergier
Lederen
Samspeillet mellom leder og ansatt i organisasjonsendring
Kunnskap
Kommunikasjon
Motivasjon
Endringsvillighet

2.3.1 Sentral litteratur

Det er gjennomført litteraturstudie rettet mot organisasjonsendring og ekspansjon, så vel som ledelse. I den forbindelse vil det kort presenteres de fire masterstudier som er gjengangere i masteroppgaven du nå leser. De fire presenteres under dette avsnittet. Det er brukt annen litteratur for å komplementere disse og detaljere masteroppgaven. Blant annet er litteratur fra Gunnar Ekman, Dag Ivar Jacobsen og Jan Thorsvik sentral for litteratur brukt i forbindelse med ledelse som tema.

1 Voksesmerter – universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner av Geir Johnny Karlsen og Jeanette Solbjørg.

Masteroppgaven er fra 2019 og ser på to ulike organisasjoner i forskjellige sektorer. Den er sentrert rundt makt, konflikt, motivasjon, ytelse, kommunikasjon, beslutningsprosesser,

endring og ledelse. De peker på kommunikasjon, analyser, strategier, og strukturert ledelse som er nær sine ansatte som suksessfaktorer for ekspansjon.

2 Suksessfaktorer ved oppkjøp av May Iren Thorsen og Silje Løland Bjerga.

Masteroppgaven er fra 2012 og ser på en bedrift som har lang erfaring med suksessfaktorer ved bedriftssammenslåing. Den er sentrert rundt fasene som ligger til grunn for en vellykket ekspansjon og organisasjonsendring, samt lederens rolle. Faser og funn tilknyttet planlegging- og startfase og integrasjonsfase fremstår som viktig for å lykkes.

3. Suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere av Synne-Emilie Bergersen.

Masteroppgaven er fra 2015 og ser på suksess hos bedrifter sett sammen med ledelse av kunnskapsarbeidere. Den ser på ledere i IKT-bransjen og eksterne samarbeidspartnere. Den sentrerer seg rundt suksess som attraktivitet, målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, annerkjennelse og relasjonsbygging.

4 Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere av Lene Eikeland.

Masteroppgaven er fra 2015. Den ser på hvordan behov kunnskapsarbeidere har for ledelse og hvordan samspillet mellom disse er. Eikeland har brukt en snever definisjon av kunnskapsarbeider, likevel er det vurdert at hennes masteroppgave og funn har relevans og overføringsverdi til denne masteroppgaven. Sentralt i denne oppgaven står ansattes motivasjon.

2.3.2 IMRoD og litteraturoversikt

Ved oppstart av masteroppgaven var det tiltenkt å bruke IMRoD-modellen (NTNU, u.å.) for å strukturere oppgaven. IMRoD står for introduksjon, materiale og metode, resultat og diskusjon. Etter hvert som oppgaven utviklet seg med aksjonsforskningsprosessen ble denne fremstillingen noe mangelfull fordi masteroppgaven også inkluderte litteraturstudie. Likevel er det valgt å bevare IMRoD modellen, som er anbefalt av veileder og vanlig i fagfeltet, som ramme til masteroppgaven. Samtidig er elementer fra «Struktur i en litteraturoversikt» (NTNU, u.å.) vurdert for supplerings av IMRoD-modellen.

«Struktur i en litteraturoversikt» kan anses som det klassiske eller narrative oppsettet for litteraturstudie. Begge oppsettene er hentet fra NTNU sin nettside som oppgitt i referanselisten. Malene for oppsett og strukturering av masteroppgaven er overlappende, og den største forskjellen ble ansett som kapittel om bakgrunn som er redegjort på annet vis i denne masteroppgaven.

Samtidig er begrepet «funn» fra klassisk oppsett hva som tilsvarer «resultat» i IMRoD. I denne oppgaven er begge begrepene representert, men i en mer utradisjonell form. Siden aksjonsforskningen ble utført utenfor forskningsmiljøet, ble den hverdagslige praten om

forskningsprosjektet og hva som kom fram i det omtalt som «funn», mens hva som ville komme ut av prosjektet ble omtalt som «resultat», også kjent som drøfting eller diskusjon.

Den hverdagslige oppfatningen av begrepet resultat er tatt med inn i oppgaveoppsettet og representerer miljøet og den folkelige tilnærmingen som dokumentasjon av aksjonsforskning er anbefalt av Hiim (2020, s. 37). I denne oppgaven representerer resultat diskusjon eller drøfting, alt etter hvilket oppgaveoppsett en velger som referansepunkt. Fals Borda (2002, lest i Hiim, 2020, s. 40) påpeker at aksjonsforskning skal dokumentasjonen slik at den er forståelig og nyttig for dem som deltar i forskningen.

Hvis aksjonsforskning i utgangspunktet skulle myntes på det akademiske miljøet, ville det vært mer naturlig å bruke enten funn eller resultat, slik det opprinnelig er ment.

2.4 Evaluering av metode

I innledningen av metodekapitlet ble det sagt at hvert underkapittel ville inneholde litteratur, beskrivelse og refleksjon. I så måte kan et eget evalueringskapittel virke overflødig, likevel kan det anses som god forskningsetikk å drøfte masteroppgavens reliabilitet og validitet for å evaluere forskningsprosessen. En slik selv-evalueringsprosess kan anses om meta-læring i det store bildet.

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan sees som synonymt med pålitelighet. I forskningssammenheng menes det at metodene må være til å stole på og at prosessen er gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit (Jacobsen, 2005, s. 20). Det pekes på at fordeler og ulemper ved metodevalg, så vel som innsikt i hvordan en selv påvirker resultatet, er viktig (Jacobsen, 2005, s. 241).

2.4.2 Et forskningsspørsmål blir til

Tidligere i metoddelen har jeg redegjort for forskningsprosessen, metodevalg og hvordan forskningsspørsmålet ble til. Denne transparente redegjørelsen er viktig for reliabiliteten i oppgaven (Jacobsen, 2005, s. 246-247). Når det kommet til metode og metodologi peker Hiim (2020, s. 35) på at aksjonsforskning har fått kritikk for å være for rigid og styrt "utenfra" og dermed ikke dratt tilstrekkelig nytte av kunnskapen som lå i praksis. Dette er noe som er forsøkt å balansere ut med semistrukturert intervjuguide, oppsett av funn- og resultatkapittel samt ved å gi fokusgruppen betydelig påvirkningskraft i prosessen.

Engum (2016, s. 34) påpeker at det er vanlig aksjonsforskning er at det oppstår flere aksjonssykluser samtidig. Fordi når et team blir presentert og diskutert kan samtalen og ideene skape avstikkere fra det opprinnelige forskningsspørsmålet. Observasjonen til Engum er relevant for denne masteroppgave, fordi det kan tenkes at ekspansjon i bedrift ble tatt inn i forskningsspørsmålet på denne måten. Samtidig var det ikke satt et forskningsspørsmål på forhånd, så selv om ikke avstikkerne ble oppfattet som støy til forskningsspørsmålet, ei heller en del av prosessen, så kan det reise spørsmål til reliabilitet ved prosessen. For denne oppgaven ble elementer fra aksjonsforskning som demokrati og involvering vektlagt tyngre fordi det skulle forskes på egen arbeidsplass. Det kan tenkes at en mer ryddig og strammere aksjonsforskning kunne blitt utført, men det kan tenkes at det da ville vært i større grad på forskerens prinsipper fremfor fokusgruppens.

2.4.3 *Motivasjon og fokus i fokusgruppen*

Gjennom prosessen har jeg fått større forståelse for hvordan en utviklingsprosess kan drives og viktigheten av å inkludere dem som ønsker å skape endring på arbeidsplassen. De som forsøker å skape endring er dem som best forstår utfordringene. Bradbury-Huang (2010, lest i Sander, 2022) sier at “ved å utføre en ønsket endring kan vi generere ny kunnskap”. Samtidig kan det tenkes at selv en samlet fokusgruppe, har individuelle agendaer og motivasjoner med å utforske endring. Det kan være mange årsaker til det, blant annet kan det komme av at når ulike fagbakgrunner og roller tenker på utvikling, har de egne motivasjoner, som kan påvirke prosessen på ulikt vis. Sett i ettertid, kan det hende at når fokusgruppen i det andre fokusgruppemøtet dreide mer mot organisasjonsendring, ville det vært nyttig å ta en større samtale for å utforske emnet sammen. Det ville bidratt til å kunne avklare forventningene rundt motivasjon og hva gruppen ville opplevd som suksessfaktorer ved organisasjonsendring.

2.4.4 *Analyse og litteraturstudie*

Når det kommer til å analysere transkripsjonene og litteraturgrunnet peker Jacobsen (2005, s. 245-246) på at et stort utvalg av rådata kan villed og gjøre bearbeidelsesprosessen utfordrende. Dette er fordi kompleksiteten kan legge til rette for at forskeren overser viktige detaljer i informasjonsutvalget. Det finnes ingen garantier for at det ikke har skjedd i denne oppgaven, selv om det er etterstrebt å følge etiske prinsipper for både innsamling av informasjon fra fokusgruppen, så vel som å gjengi litteratur.

Informasjonsgrunnlaget som er utarbeidet gjennom fokusgruppene har opplevdes håndterlig fordi det var en liten gruppe og begrenset antall møter. På den andre siden er litteraturgrunnlaget for ledelse endeløst og her er det stor mulighet for å ha oversett eller valgt ut data på akkord med forskningsspørsmålet.

2.5 Validitet

Validitet fremstår som synonymt med gyldighet. I forskningssammenheng henspeller det til om forskningsmetodene måler det som var hensikten å måle, samt om det som er målt anses som relevant for forskningen (Jacobsen, 2005, s. 19).

De som er kritiske til kvalitativ tilnærming grunner det med mistro til gyldigheten. Dette fordi generaliseringen av informasjon baserer seg på individuelle erfaringer fra enkeltindivider (Kvåle & Brinkmann, 2009, referert til i Wølner, 2021, s. 23). Det frembringes også et poeng om at informasjonsutviklingen og analysen er subjektiv som kan sees som svekket troverdighet til resultatet. Dette er et godt poeng når vi nå skal se litt nærmere på aksjonsforskning.

2.5.1 Aksjonsforskning

Kjernen i aksjonsforskning er å kombinere forskning og utvikling, litteratur og praksis (Hiim, 2020, s. 26). Det gjør det vanskelig å ettergå, men det betyr ikke nødvendigvis at forskningen er bortkastet. Det er kjent blant dem som er mer bevandret innen aksjonsforskning enn meg at det er en forvirrende måte å drive forskning på, fordi den er i mindre grad standardisert enn andre måter å drive forskning på. Hiim (2020, s. 26) trekker frem Reason & Bradbury (2002) som sier at de ulike tilnærmingene til aksjonsforskning skaper "ulike syn på grunnleggende prinsipper og dilemmaer som gjelder forskningens hensikt, utviklingsmetoder, forskerrollen og epistemologi".

Likevel er det som burde vektlegges at mye kunnskapen vi har i dag er utformet gjennom sosialforskningsmetode utført iblant annet bedrifter og arbeidsplasser (Hiim, 2020, s. 29). Det fremheves at for å skape relevant og robust kunnskap er det kritisk å innlemme dem som sitter nærmest kunnskapen, og kunnskapsgapet. Nielsen (2012, s. 27) sier at slik blir kunnskapen mer nytteorientert, fremfor verdibasert.

2.5.2 Analyse av funn i fokusgruppen

Masteroppgaven har gitt funn i henhold til forskningsspørsmålet. Funnene for balanse mellom formell og uformell ledelse er arbeidet frem gjennom transkripsjon og analyse. Hver

deltager fikk sitt kodeord og alt ble skrevet ut ord for ord. Likevel presenteres mesteparten av funnene i form av «Fokusgruppen mener ...» eller «De fleste sa ...». Det er ikke slik at alle var enig hele tiden, eller at alle sa seg enig i siste taler. Likevel var det stor enighet i de store linjene, som er tatt ut som funnkategorier. Deltagerne hadde ulike formuleringer og ulike vinklinger på de temaene som ble tatt opp i gruppen, men det var lite protester eller direkte motstridene meninger som ikke kommer tilsynet gjennom gjengivelsen av dem. Det kan virke rart at det ikke er tatt ut flere parafraseringer eller at meninger i fokusgruppen er satt opp mot hverandre i større grad, men årsaken er at de store linjene er det enighet om.

2.6 Forskningsetikk

I dette delkapitlet vil jeg gi innsikt i hvordan jeg har behandlet data som er samlet inn og tatt valg for at forskningen skal være etisk forsvarlig.

2.6.1 Anonymitet og personvern

Det første valget jeg gjorde var å følge Norsk senter for forskningsdata sine retningslinjer og søkte, samt fikk godkjent forskningsprosjektet. Ingen informasjon ble innhentet før søknaden om forskningsprosjektet var godkjent.

Alle deltagerne fikk informasjon om at når masteroppgaven publiseres vil firma og personopplysninger anonymiseres og eventuelt kodes. I informasjonsskrivet ved invitasjon til forskningsprosjektet ble deltagerne opplyst om at jeg skal forske på egen arbeidsplass og det i så måte vil begrense anonymiteten. Grunnen til at anonymiteten er begrenset er fordi det ligger åpent på internett hvor jeg jobber og hvem jeg jobber sammen med. Det ble i forlengelse av dette veldig viktig for meg at deltagelse skulle være frivillig, noe som kan leses ut av intervjuguiden som er vedlagt. Invitasjonen til forskningsprosjektet finnes også som vedlegg til masteroppgaven.

2.6.2 Agenda og kriterier for aksjonsforskning

Hiim (2020, s. 47) viser til at et epistemologisk dilemma knyttet til aksjonsforskning er hvorvidt kunnskapen som utvikles er basert på deltagerne eller forskerens tolkninger. Samtidig som det er viktig å spørre seg nytteverdien for praksisfeltet. Herr & Anderson (2015, lest i Hiim, 2020, s. 39) kritiserer oppdelingen av dokumentasjon fordi det underbygger skillet mellom teoretisk og praktisk vitenskap, som aksjonsforskning skal være med på å overkomme. Samtidig pekes det på at dokumentasjonen kan preges av ønsket om å bygge seg selv som forsker, fremfor deltagerens læring og utvikling (McNiff, 2017 lest i Hiim, 2020, s. 39).

Min agenda med masteroppgaven har vært å få større innsikt i fenomenet uformell ledelse og hvordan det samspiller med formell ledelse, også i praksis. Hiim (2020, s. 39) henviser til at aksjonsforskning er brukt i mange profesjoner for å tette kunnskapshullet mellom teori og praksis, og slik jobbe kunnskapsrettet mot autentiske utfordringer i praksisfeltet, så vel som å innhente kunnskap om praksisen. Forskningsprosessen som er drevet gjennom casestudie har vært læringsrikt, interessant og berikende ikke bare for meg, men for fokusgruppen. Det har skapt spennende diskusjoner, tillit er testet i praksis og åpne dialoger om arbeidshverdagen er avholdt.

Masteroppgaven er bygget på aksjonsforskning og litteraturstudie. Engum (2016, s. 32) sier at uten aksjon (handling) kan ikke forskningen kalles aksjonsforskning. Hvis noen av disse elementene mangler kan det være en nyttig prosess, men det er ikke aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007, lest i Engum, 2016, s. 32). Så langt har ikke forskningen ledet til aksjon, men det vil ikke si at det ikke har vært aksjonsforskning, for hvem vet om forskningsprosjektet videreføres på et senere tidspunkt og slik vil fullbyrde aksjonsforskningsprosjektet.

2.6.3 *Masterstudent, forsker, ansatt og kollega*

En utfordring med mine metodevalg som jeg var gjort oppmerksom på av min veileder på forhånd, og som jeg kanskje undervurderte, er at ved å forske på egen arbeidsplass skapes det flere roller som må skilles fra hverandre.

Hiim (2020, s. 44-45) sier forskerrollen har variasjoner ut fra hvilken tilnærming innen aksjonsforskning som benyttes. I flere av tilnærmingene er forskeren ekstern, blant annet i dialogtilnærming er det tradisjon å være ekstern som forsker. Dette er fordi forskeren i seg selv kan anses som et maktelement eller en del av utfordringen om den er intern. Det var til tider krevende å være bevisst sin egen maktposisjon som forsker og innflytelsen det medbrakte. Videre vil jeg si litt om hvordan jeg har forsøkt å imøtekomme denne utfordringen. Hiim (2020, s. 37) sier at aksjonsforskning karakteriseres av sterk "involvering av deltagerne og stor grad av medvirkning og utvikling av kollektiv kunnskap". I denne forskningsprosessen har jeg selv både ledet og dokumentert prosessen, men at samtidig har jeg etterstrebet å følge aksjonsforskningens visjon hvor felleskap og medbestemmelse står i fokus.

I ett år har jeg vært både masterstudent, forsker, ansatt og kollega. I noen perioder har en rollene tatt større plass enn de andre, og så skifter det. Det er ikke utenkelig at det har vært en påkjenning ikke bare for meg, men også for bedriften, kollega og leder. Det å skille rollene

utenfor fokusgruppemøtene har vært den største utfordringen, men det ble før oppstart og under utførelsen av forskningsprosjektet presisert at kun informasjon i fokusgruppemøtene ville samles inn som datagrunnlag til masteroppgaven. Det tror jeg var med på å skille ut i hvertfall én rolle og skape trygghet for hva som kunne inkluderes i masteroppgaven og ikke.

2.6.4 Relasjon, tillit og makt

Engum (2016, s. 34) sier at tilliten mellom forsker og deltagerne i forskningsprosjektet er avgjørende for prosessen. Samtidig er det viktig å være bevisst på intervjuereffekten, som er hvordan forskeren påvirker svarene i forskningen gjennom egen verbal og nonverbal kommunikasjon. Så vel som undersøkelseeffekten som handler om påvirkningskraften tema og setting har på forskningen (Jacobsen, 2005, s. 242).

Gjennom fokusgruppemøtene ga fokusgruppen uttrykk for å være samstemte, og det kommer frem i funnene i masteroppgaven. Det som aldri helt kan utelukkes er graden av autentisitet – at gruppen er så samstemte som dem gir uttrykk for, eller om det er maktforhold som er med å påvirke. Det er fristende å utelukke det som et alternativ. Samtidig kan bekymringer for represalier hemme kritikk og utvikling, og kan være utfordrende å nøytralisere (Eikeland, 2012a, lest i Hiim, 2020, s. 44). Et eksempel på makt i forskningsprosjektet var at jeg som masterstudent satt opp og formulerte alle forskningsspørsmålene og tok ut vel 2/3 som gruppen aldri fikk se.

På den andre siden sier Hiim (2020, s. 30) at for å lykkes med gruppemøter må det skapes tillitt i gruppen. Dette kan gjøres med “at ansatte på samme nivå i organisasjonshierarkiet snakker sammen i grupper, før grupper med ansatte på ulike nivå snakker sammen, for å unngå dominans fra toppen” (Hiim, 2020, s. 30). I denne masteroppgaven ble ikke ansatte på ulike nivå delt opp, samtidig vil funnene vise at de ansatte opplever fravær av frykt og represalier i arbeidshverdagen, som kan indikere at de «bare» er en sammensveiset og samstemt gruppe.

2.6.5 Litteraturstudie

Litteraturstudie krever andre hensyn enn informasjonsinnhenting gjennom fokusgrupper. Noen av disse hensynene er etiske retningslinjer som å ikke plagiere andre sitt arbeid eller å ikke gjengi informasjon utenfor den konteksten den var ment for (Forsberg & Wengstrøm, 2008). I denne masteroppgaven har jeg etterstreber å oppgi kilder både primær og sekundær, både i gjengivelse, parafrasering og på modeller som jeg selv ikke har laget.

3 Ledelse, fokusgrupper og funnkategorier

Forskningsspørsmålet er todelt. På den ene side er hvordan lykkes med ekspansjon og på den andre siden er hvordan beholde balanse i mellom formell og uformell ledelse.

«Hvordan kan en bedrift ekspandere, samtidig som balansen mellom formell og uformell ledelse opprettholdes?».

I denne delen av masteroppgaven vil det presenteres funn som er utarbeidet på bakgrunn av fokusgruppemøtene. Det vil også presenteres litteratur fra ledelsesfaget. Dette er for å vise reliabilitet og validitet ved aksjonsforskningen og hva fokusgruppen oppgir av informasjon. For å finne ut hvordan balansen beholdes i fremtiden må det ut fra funnene i casestudiet vurderes hva som utgjør dagens balanse mellom formell og uformell ledelse. Først vil formell og uformell ledelse defineres både gjennom litteraturfunn, så vel som fokusgruppen.

3.1 Formell ledelse

Faglitteratur om ledelse beskriver egenskaper ved ledelse, men definerer ikke nødvendigvis hva en leder er. Ekman (2012, s. 22) sier at (formelle) ledere ofte defineres av en formell rolle som tildeles. Denne rollen er ofte preget av administrativt arbeid, fremfor å utøve ledelse. I den amerikanske ledelsesteorien er denne rollen tillagt stor betydning og makt (Sørhaug 2004, s. 172).

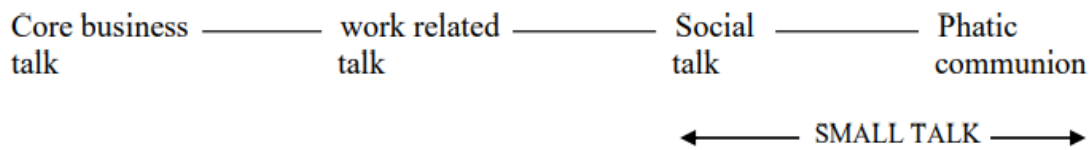
Bryman (1992), House (1977) og Jacobsen & Thorsvik (2016) sier at ledelse er en “spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (lest i Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 39).

Fokusgruppen forbinder formell ledelse med den stereotypiske hierarkiske ledelsesformen, hvor det er en på toppen som bestemmer alt uavhengig av om vedkommende har kompetansen og innsikten til å ta avgjørelser og lede.

Videre definerte de formell ledelse som noe som er svart på hvitt, en tittel som tildeles, som følger en hierarkisk struktur i bedriften. Fokusgruppen gir uttrykk for at formell ledelse har en klar hensikt og funksjon og at tydelig ledelse fra en formell leder er viktig. En i gruppen poengterer at hvis ingen vet hvem som leder, kan det skape usikkerhet, uro og utrygghet. De sa videre at med rollen og tittelen som formell leder kommer det en forventning om å lede, ta viktige beslutninger eller være “vippestemme” i uenigheter.

3.2 Uformell ledelse

Ekman (2007, s. 32) sier at uformelle ledere kommer til gjennom småprat. Figuren fra Holmes, nedenfor, illustrerer småprat på en samtaleskala fra prat om kjernebedrift til patetisk kommunikasjon (fritt oversatt). Småprat er kommunikasjon i de daglige interaksjonene mennesker har gjennom felles arena eller forum, for eksempel ved kaffemaskin (Ekman, 2007, s. 32). Gjennom småprat blir det tildelt ledermandat og tillit til hvem man tror på, og hvem man lytter til.



Figur 5. Holmes samtale kontinuum. Hentet fra Nordsteien (2018, s 6)

Det er viktig å presisere at mandat i denne sammenhengen at mandater har en rundere definisjon enn hva som tradisjonelt forbindes med begrepet. Ekman (2007, s. 32) sier at ledelsesmandat er noe som kan tilegnes både formelt og uformelt, og at formelle ledere kan tilegne seg uformelle mandater på lik linje som uformelle ledere.

De uformelle lederne er ofte ansatte som har vært i bedriften lenge, har erfaring eller kunnskap om arbeidet som utføres (Ekman, 2020, s. 114). Dette kan sees i sammenheng med Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 417-418) som sier uformell indirekte ledelse, kjent som institusjonell eller verdibasert ledelse, skjer ved å utvikle organisasjonskulturen. Dette skjer ofte for å styrke eller endre den eksisterende kulturen i bedriften.

Uformell ledelse oppstår som et resultat av formelle ledere som bruker kontroll, instruksjoner og struktur som ledelsesverktøy (Ekman, 2007, s. 22). Videre sier han at handlingsrommet for uformelle ledere skapes når formelle ledere ikke utøver lederskap.

Farbrot (2014) forteller om uformelle nettverk på arbeidsplassen og sier at årsaken til at uformelle nettverk oppstår er opplevelsen av en felles identitet, "for eksempel utdanning, profesjon, bosted, nasjonalitet, men også gjennom alder, kjønn og livsstil". Farbrot (2014) påpeker at uformelle nettverk på en arbeidsplass dannes på tvers av formelle rammer, som styringslinjer og organisasjonskart. Disse nettverkene oppstår på grunn av "en følelse av fellesskap, et gjensidig engasjement og felles repertoar av ressurser, språk og verktøy". Uformelle nettverk forankres i læring, identitet og motivasjon på arbeidsplassen.

Uformell ledelse opplevdes som mer diffust og var vanskeligere å definere for fokusgruppen. En tilnærming fra fokusgruppen var at den uformelle lederen er der det skjer og tar ledelsen og styring når situasjoner oppstår. Gruppen sier at den som får tildelt uformell ledelse er aktiv og engasjert, ser helheten i arbeidet og trekker i trådene for å komme nærmere et felles mål. Her kan det diskuteres om uformell ledelse er noe som gis eller tas, men det er ikke lagt vekt på den diskusjonen i denne masteroppgaven.

Videre satt fokusgruppen uformell ledelse i sammenheng med den skandinaviske ledelses- og arbeidsmodellen, som er preget av flatere struktur og hvor ansatte har mer makt og påvirkningskraft enn hva de forbinder med Europa og USA.

4 Funn gjennom fokusgruppemøtene som understøtter balanse mellom formell og uformell ledelse

Oppgavens kjerne er at det finnes balanse mellom formell og uformell ledelse i bedriften. For å kunne besvare hvordan balansen kan beholdes må vi se på hva som kom frem i fokusgruppemøtene om hva som gjør at balansen i dag oppleves som god. Fokusgruppen sier at de i all hovedsak opplever at bedriften har både formell og uformell ledelse, samt at balansen er tilfredsstillende. Gjennom fokusgruppen ble det gjort 6 funnkategorier som de forankrer i balanse mellom formell og uformell ledelse.

4.1 Funn 1 – Tillit og respekt

I det første fokusgruppemøtet skulle gruppen definere hva formell og uformell ledelse er for dem, samt snakke litt om egne roller i bedriften. I denne samtalen tildelte gruppen den formelle lederen egenskaper som "trygg havn" og «lynaveleder». Dette ble utdypet med at formell leder trer inn hvis noe går galt, beskyttet ansatte om det ble eksterne konflikter eller om ansatte søkte hjelp. Slik kom fokusgruppen inn på tillitens betydning i lederskap. Gjennom denne samtalen ble gjensidig tillit oppgitt av fokusgruppen som suksessfaktor for balansen mellom formell og uformell ledelse. De sa også at tillit gis, og at det er viktig for å kunne lede og la seg lede.

Fokusgruppen uttaler at de har tillit til hverandre. Tillit ble sagt å være sentral for samspillet og for at samhandlingen skal kunne oppleves balansert. Dette støttes av Spurkeland (2020, s. 40) og Ekman (2012, s. 109) som sier tillit er avgjørende i en flat ledelsesstruktur. Spurkeland påpeker at tillit avler tillit. Altså at når tilliten er opparbeidet så kan en positiv spiral av tillit skapes ved vedlikehold av den gitte tilliten. Fordelen med høy tillit er at behovet for kontrollfunksjoner blir mindre. Dehlin (2016) bygger videre på dette med å si at

kontrollerende tiltak kan virke mot sin hensikt og er et symptom på manglende tillit. Ved manglende tillit vil maktposisjonen og autoriteten konstant utfordres.

En i fokusgruppen sa: «Det [tillit] er ikke noe som formelt fordeles rundt på en måte. Det er jo noe som man velger å gi (...)». Det utdypes videre at hvis personen ikke opplever at tilliten ivaretas av den som får den, så vil ikke utfallet kun være at tilliten er brutt, men at det vil bevisst eller ubevisst søkes etter andre «veier å gå».

Gjensidig tillit forankret fokusgruppen i respekt for hverandre. Fokusgruppen sa at den tosidige eller flersidige respekten i gruppen er viktig for å la seg lede, både av formelle ledere og uformelle ledere. Gjensidig respekt sies å være sentral for å opparbeide seg tilliten til å lede og bli ledet. Tillit og respekt ble oppgitt som å være sterkt tilknyttet og korrelerende, samtidig ble det sagt at respekt er noe som gis og er utgangspunktet, men tillit er noe som vokser ut av respekten over tid. Spurkeland (2020, s. 40) på sin side sier at for å oppnå den nødvendige tilliten er tilstedeværelsen nøkkelen.

4.2 Funn 2 – Tilstedeværelse

Fokusgruppen består av tre heltidsansatte som primært er samlokalisert. En deltidsansatt som jobber både fra hjemmekontor og på fysisk arbeidsplass med de andre. Den siste deltageren er primært digitalt tilstedeværende. Dette er bakteppet når fokusgruppen snakker om samspeillet i gruppen sett i lys av fysisk og digital tilstedeværelse. Det vies tid av gruppen til å diskutere hva som skjer når formell leder ikke er fysisk til stede.

Fokusgruppen er samlet om synspunktet til Spurkeland (2020, s. 40), som sier ledelse krever tid og tilstedeværelse. Det presiseres ikke hverken av Spurkeland eller fokusgruppen om tilstedeværelse snakkes om i fysisk eller digital form. Det sies at fravær av formell leder kompenseres av gruppen i form av uformell ledelse. Det er spesielt to av gruppemedlemmene som tillegges uformelt ledelsesmandat – sammen sies det at de utgjør noe av tilstedeværelsen som en formell leder kanskje ville ha hatt ved mer fysisk tilstedeværelse. For at dette skal fungere sies det at en komplementerende gruppesammensetning er viktig.

Videre sier fokusgruppen at det ikke er behov for en mer formell ledelse, men en mer tilstedeværende leder. Dette kan sees i lys av Monsen (2021) som peker på at fjernledelse ikke er et hinder, så lenge lederen er bevisst på å inkludere alle i diskusjonene rundt utvikling

av bedriften. Dette er viktig fordi det ikke er nødvendig at lederen sitter på den beste informasjonen, og i forlengelse av det ikke kan eller burde ta alle avgjørelsene.

Når det er sagt, er relasjonsbyggingen som skjer ved tilstedeværelse viktig for å vite hva som fremmer og hemmer arbeidet (Farbrot, 2014). Denne informasjonen er sentral når bedriften skal utvikles og forretningsstrategien skal revideres. Fokusgruppen ønsker å bidra til å utvikle sin arbeidsplass, og med det som utgangspunkt er det viktig for dem å ha en formell leder som kan være tilstedeværende for å sikre utviklingen av bedriften og forretningsstrategien.

4.3 Funn 3 – Bedriftspsykologi og miljø

Fokusgruppen sier at de tilbringer mye tid sammen gjennom arbeidstid og arbeidsreiser, som resulterer i at de føler omsorg og ansvar for hverandre. Bedriftspsykologi og miljø er et tema som er utfordrende å beskrive i forskningsprosjekter, men som viste seg å være en viktig bidragsyter for fokusgruppen sin opplevelse av balansen mellom formell og uformell ledelse. Gjennom transkriberingen av fokusgruppemøtene kommer gruppens sosiale samspill tydelig frem, som gir innblikk i arbeidsplassens miljø og bedriftspsykologi.

Gjennom de tre fokusgruppemøtene sa alle deltagerne på et tidspunkt at dem gledet seg til å komme på jobb. Noen oppga at de gledet seg til å løse oppgaver sammen, noen trakk frem viktigheten med å spille på hverandres styrker. Andre la til grunn at de følte seg sett, hørt og inkludert på arbeidsplassen. Dette samlet anså de som deres sterkeste sider og at de er sterkere sammen og "spiller hverandre gode". Dette kan sees i sammenheng med Drønnen (2020 s. 22) som peker på viktigheten av positiv psykologi i arbeidslivet. Positiv psykologi bygger på å skape positive følelser til arbeidet og arbeidsplassen, ved å skape positive relasjoner og samhandlinger med sine kollegaer. Positiv psykologi vil være med å bidra til trivsel og utvikling på arbeidsplassen.

Fra lydopptakene kan det høres en vennlig, lett og humoristisk tone mellom deltagerne gjennom fokusgruppemøtene. Det utvises genuin interesse i hva det snakkes om og hva hver enkelt sier. Gruppemedlemmene spør selv oppfølgingsspørsmål til hverandre gjennom møtene, og det legges til rette for at alle kan si sin mening. Hvis noen har vært stille en stund blir de inkludert i samtalen på nytt og avklart om de har noe de ønsker å si i forhold til ulike tema. Det som er beskrevet i dette avsnittet kan sees i sammenheng med psykologisk trygghet. Kjernen i psykologisk trygghet defineres som et miljø hvor en kan spørre og dele meninger uten å frykte utfallet for represalier eller bli sett ned på (Edmondson, 2019, s. 22). Psykologisk trygghet anses som et premiss for en lærende organisasjon og organisasjonsutvikling (Edmondson, 2019, s. 187).

4.4 Funn 4 – Raushet og læringsevne

Fokusgruppen sa at balansen mellom formell og uformell ledelse ble påvirket av at de var en liten gruppe. Siden gruppen er liten, er de avhengig av hverandre for å løse oppgaver og etterstreber derfor raushet. I denne sammenheng ble raushet satt i sammenheng med læringsevne. Slik at hvis en selv ikke hadde svaret på en utfordring, kunne de oppleve å løse utfordringen sammen. De har opplevd at kunnskapen for å løse mange av utfordringene ligger i gruppen og at samhandling og samtale er gode verktøy for å komme nærmere en løsning. I forlengelse av dette ble det snakket om å bli hørt og sett, samt viktigheten av dette for ledelse. Denne opplevelsen støttes av Edmondson & Harvey (2017, s. 15) som peker på at arbeidsgrupper har større sannsynlighet for å utvikle innovative og konkurransedyktige løsninger enn enkeltindivider. De sier at dynamiske kompetansegrupper er viktige for fremtidsrettede bedrifter.

Fokusgruppen frembrakte et poeng med å møte de andre med åpenhet og nysgjerrighet – uten å tro at en selv vet best. Dette fører til at gruppen søker utvikling, er mer effektiv og vet at det var lov å prøve selv om resultatet for å lykkes ikke var selvsagt. Dette ga videre effekter som å utvikle personlige egenskaper og opplevelser av medbestemmelse. En av deltagerne poengterte at dette var påvirket av den flate organisasjonsstrukturen og kulturen som lå i bedriften. Dette kan settes i sammenheng med Bergersen (2015, s. 34) som sier at ansatte som skal være selvstendig og løse oppgaver kreativt også må få rom til å gjøre det. Ledelse i denne sammenhengen er gjennom målstyring, og ikke gjennom overvåking og kontroll. Slik vil ansatte oppleve eierskap og engasjement til oppgaven, som i forlengelse av det får utviklet egenskaper innen selvledelse. Det kan tenkes at selvledelse er en form for uformell ledelse.

Hvis lederen ikke klarer å gi ansatte det rommet de trenger for å løse oppgaven, kan resultatet være redusert måloppnåelse og redusert suksess. Ansatte ønsker å være en del av noe større, og bedrifter er tjent med å ha ansatte som kan agere raskt på uventede hendelser.

4.5 Funn 5 – Kunnskap og kommunikasjon

Gjennom fokusgruppemøtene viser det seg at flere i fokusgruppen tildeler andre i gruppen uformell ledelse. Det gjøres ved å søke råd og kunnskap hos de andre gruppemedlemmene. Det ble sagt at gjennom kunnskap og kunnskapsdeling skapes en tro på at kollegaer “visste hva de holdt på med” og som over tid utviklet seg til ledelsesmandat på den ene siden og viljen til å la seg lede på den andre. Uformell ledelse og uformelle nettverk finner felleskap i

normer, forventninger og krav til deltagelse (Farbrot, 2014). Dette settes i sammenheng med makt på arbeidsplassen i form av å representere viktige arena for kunnskapsdeling, endring og ny kunnskap, hva som skal gjøres og hva som anses som viktig (Farbrot, 2014). Samlet kan det tolkes som et uttrykk for uformell ledelse i bedriften.

En i gruppen sier at de anser sine kollega som «kloke, tenkende vesen som kan ting på sine områder og er nysgjerrige på å lære på andre områder. Det tror jeg er et veldig viktig fundament». En annen sier «Teamet får mye ansvar for sine oppgaver og har de største forutsetningene for å løse de. De har frihet til å velge selv, hvordan man løser de [oppgavene]».

Under fokusgruppemøtene dreier samtalen av og til inn på bedriftens produkter og produktutviklingsprosesser. I den forbindelse sier gruppen at kunnskapen for å lage et godt produkt og videreutvikle produktene som eksisterer, ligger i gruppen. I forlengelse av dette snakkes det om læringskulturen, kunnskapsbasert praksis, erfaringsutveksling, samarbeid og informasjonsflyt i gruppen. Denne kunnskapskulturen har blitt opparbeidet gjennom flere år og fokusgruppen opplever at den er med på å gi balanse mellom formell og uformell ledelse. Dette sammenfaller med Ekman (2020, s. 114) som peker på at de uformelle lederne er hvem de ansatte går til for å søke kunnskap og snakke med om arbeidet. Videre anser gruppen det som naturlig at de som har vært lengst i bedriften har mest kunnskap.

Når det snakkes om kunnskapsutveksling i gruppen sier en deltager at det ikke bare er kunnskapen i seg selv som betyr noe for ledelsesmandatet. Det pekes på at indre personlige egenskaper har betydning for om en blir tildelt uformelt ledelsesmandat. Det begrunnes med at selv om en person er kunnskapsrik, så er evnen til å formidle kunnskapen også viktig.

Kommunikasjon kan defineres som «overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen, i tillegg til at det er overføring av informasjon» (Sutton & Porter, 1968; Hall, 1972, lest i Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 37). Det finnes både verbal og non-verbal kommunikasjon. Johannessen & Olsen (2009, lest i Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 37) sier at relasjon mellom budskapssender og budskapsmottaker er sentralt for hvordan budskapet tolkes.

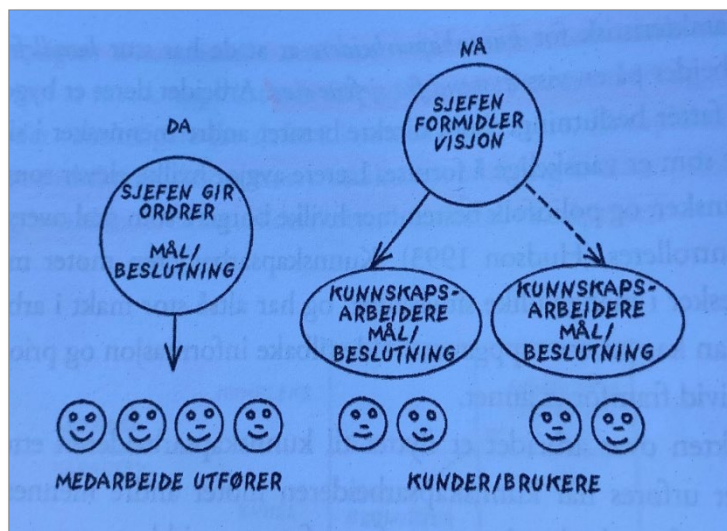
Fokusgruppedeltageren sier at uten formidlingsevnen, eller ønsket om å dele, av kunnskap, så vil ikke kunnskapsdeling, teamutvikling og oppgavehåndtering utvikle seg. Fokusgruppen sa seg enig i denne påstanden, og sa at kunnskapsdeling er en forutsetning for uformell ledelse. Dette kan sees i sammenheng med Ekman (2007, s. 32) som fremmer viktigheten

av kommunikasjon på arbeidsplassen og sier at det er gjennom kommunikasjon uformelle ledere får mandat til å lede, og vedlikeholder sitt ledermandat.

4.6 Funn 6 – Struktur, ansvar og beslutningsmakt

Når det kommer til organisasjonens formelle rammer, diskuterer fokusgruppen hvilken betydning det har for balansen mellom formell og uformell ledelse. Karlsen & Solbjørg (2019, s. 38) viser til at beslutning kan defineres som et valg mellom ulike alternativer, men at premisset for valget er at det resulterer i en forpliktende handling.

Fokusgruppen kommer inn på gruppens ansvarsfordeling og beslutningsmakt. De er samlet enig i at det formelle ansvaret hva angår daglig drift er delegert ut i gruppen. Denne tilnærmingen er



Figur 1. Beslutningsmakt. Hentet fra Ekman (2012, s. 44).

også valgt fordi de som sitter på (arbeids-) kompetansen anses som skikket til å ta beslutninger. Det fremstår som en vinn-vinn-situasjon der formell leder ikke trenger å ta en beslutning om noe de har begrenset innsikt i, og ansatte opplever å ha medbestemmelse og påvirkningskraft utfra sin kompetanse.

Dette kan sees i sammenheng med Dehlin (2016) som anbefaler å invitere ansatte til strategiske beslutninger, fordi det vil skape felles mål og gi ansatte ansvar overfor arbeidsoppgavene, så vel som organisasjonen. Dette kan også sees ut fra modellen til Ekman som er illustrert til høyre.

Formell leder gir uttrykk for å ha sterk tro på å la ansatte få ansvaret for å lede prosjekter og oppgaver selv, og utvikle sine lederegenskaper i praksis. Noen i gruppen oppsummerer: «Det [flat struktur] må jo være et bevisst valg, og den flate strukturen har åpnet for uformell ledelse».

Det sies i gruppen, og av gruppen, at hver ansatt har stort ansvar i sitt arbeid og dermed også betydelig innsikt og kunnskap om arbeidet sitt og utfordringer som oppstår. Gruppen antar at denne dyptgående innsikten i arbeidet er noe en formell leder kanskje uansett ikke

ville ha hatt, selv om de var fysisk tilstedeværende. Dette settes i sammenheng med uformell ledelse i form av at gruppen opplever å ha stor påvirkningskraft og høy autonomi i arbeidshverdagen.

Gruppedeltagerne utdyper med å si at dersom de opplever å ha gjort et reflektert og gjennomtenkt valg, så står de fritt til å ta beslutningen de ser er best for bedriften. Dette setter de videre i sammenheng med at bedriften har klare mål og visjoner, som veileder hvilken beslutning som er bedriftens beste. I forlengelse av dette kan gruppens motivasjon bygges. Eikeland (2015, s. 41) peker på at å legge til rette for selvstendighet, ha klare mål, forventninger og anerkjenne ansatte bygger selvstendige og motiverte ansatte. Indre motivasjon kan anses som motsetningen til ytre motivasjon. Indre motivasjon kan være personlig utvikling, glede eller tilhørighet. Ytre motivasjon kan være ros, sosial status eller penger.

Det påpekes av et gruppemedlem at å lede gjennom å håndtere en oppgave oppleves naturlig. Av en annen spilles det inn verdien av arbeidsmetoden Scrum.

Schwaber & Sutherland (2020, s. 1-2) sier at Scrum er et rammeverk som skal hjelpe personer, grupper eller bedrifter å skape verdi. Verktøyet skal fremme forpliktelse, fokus, åpenhet, respekt og mot. I praksis er det en som får ansvar med å styre prosessen, en som har ansvar for å innhente hva som er ønsket av de ulike interessentene og teamet samlet avgjør hva som skal til for å oppnå målet til kunden eller bedriften. Scrum inkluderer også forskjellige "poster" som skal sikre teamet sin gjennomføringsevne, demokrati, kommunikasjon og fremgang i prosjektet.

Gjennom Scrum har gruppen som filosofi at ingen skal stå alene i oppgavehåndteringen. Dette spiller også inn på ansvar og beslutningsmakt, i form av at en beslutning ikke må tas alene og at gruppemedlemmene vil kunne finne støtte i hverandre om det trengs eller ønskes. Det er hver enkelt gruppemedlem sitt ansvar å søke hjelp i utfordrende oppgaver. Samtidig er det et felles ansvar å oppnå målet.

Videre anses Scrum som et viktig verktøy for fokusgruppen for den daglige balansen mellom formell og uformell ledelse. De sier at det er et verktøy som samler gruppen om mål, struktur, koordinering av oppgaver og definering av oppgaver. Mål og oppgaver som ikke er tatt opp gjennom Scrum eksisterer ikke, og i forlengelse av dette skaper verktøyet fokus og retning for gruppen.

Fokusgruppen sier at Scrum skaper formell struktur, ledelse, samkjøring og retning. Det hjelper gruppen til å målstyre og bidrar til måloppnåelse. Dette er et system som ble implementert for to år siden og som har laget klar struktur og kultur i bedriften.

4.7 Funn 7 – Endringsvilje

Når forskningsspørsmålet skulle utarbeides viste det seg at fokusgruppen ikke ønsket å se på hva som kan gjøres bedre eller annerledes med dagens balanse mellom formell og uformell ledelse. I stedet ble det ønsket å se på hvordan balansen kan bevares når bedriften endres. Fokusgruppen fremsto innforstått og forent om at bedriften skal endres. Bedriften er tydelig på at endring ønskes og det er derfor innlemmet i bedriftens kjernemål. Det igjen gjør det tydelig for ansatte og er en avklart forventning. Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 372) sier endring er viktig fordi “organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, kan ikke forvente å overleve særlig lenge”.

Endringsmålet for bedriften er vekst. Samtidig sies det i fokusgruppen at det kanskje er litt underskudd på formell ledelse, ikke for å lede teamet, men for å utvikle selskapet. Gruppen er enig i at de ønsker at bedriften skal utvikle seg, samtidig stilles det spørsmål om hvordan endring i bedriften vil påvirke balansen som i dag oppleves som god.

Noen i gruppen sier at med endring i bedriften vil det påvirke daglig drift og dynamikken i gruppen. Fokusgruppen uttrykker å være håpefulle om at endringen vil være til det bedre, samtidig som de gir uttrykk for at det er en av kostnadene med å ha vekst som både visjon og mål for bedriften. Noen i fokusgruppen sier det kan gjøres tiltak for å bevare balansen og kulturen som er bygget, samtidig som å tro at endringer ikke vil påvirke samspillet ville være urealistisk.

Det er ingen i gruppen som har en klar formening om hvorfor dynamikken er så komplementerende eller hvorfor balansen mellom formell og uformell ledelse er tilfredsstillende. Det eneste de slår fast er at det ikke er en selvfølge og at endringer som frafall i gruppen eller tilkomst vil kunne påvirke det. Dette støttes av Fuglestad & Sunde, (2006, s. 9-10) som sier at samspillet og relasjonene kan påvirkes av at nye gruppemedlemmer tilkommer og kjente gruppemedlemmer frafaller. Påvirkningen de snakker om omhandler hvilke standpunkter som vektlegges, hva som anses som viktig og hvordan ting gjøres. Slike påvirkninger vil sannsynligvis påvirke samspillet i gruppen og potensielt rokke ved den etablerte balansen mellom formell og uformell ledelse.

5 Organisasjonsendring, ekspansjon og funnkategorier

Litteraturstudiet vedrørende organisasjonsendring og ekspansjon viser en kompleks sammensetning av suksessfaktorer, som igjen gir et bilde av hva som kreves av organisasjonen for å lykkes med ekspansjon. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 385) sier trekk som kan indikere organisatorisk endring er; nye oppgaver, produkt, mål eller strategi, ulik organisasjonsstruktur, oppgaveutførelse, organisasjonskultur eller prosesser, så vel som roller.

Forskingsspørsmålet som er valgt av fokusgruppen er todelt. På den ene siden skal det sees på hvordan bevare balanse mellom formell og uformell ledelse. På den andre siden er ekspansjon et ønsket mål for bedriften (case). Derfor er det lagt betydelig vekt på å kartlegge suksessfaktorer ved ekspansjon som en del av kartleggingen av hvordan organisasjonsendring kan påvirke balansen mellom formell og uformell ledelse.

«Hvordan kan en bedrift ekspandere, samtidig som balansen mellom formell og uformell ledelse opprettholdes?».

Ekspandering er et viktig ord i forskningsspørsmålet, og med ekspandering i denne oppgaven menes strukturell endring, i form av enten utvidelse, oppkjøp eller sammenslåing. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 385) viser til at endring er når en tilstand går over til, eller byttes, med en annen. Ekspansjon kan sees som en stor og viktig beslutning for enhver bedrift som etterstreber dette.

Omorganisering, utvidelse eller annen type strukturell endring er alltid av interesse for alle typer organisasjoner (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 9). Ekspansjon i seg selv er noe de fleste bedrifter streber etter fordi det er forbundet med økonomisk og organisatorisk vekst. Selv om det er en ønsket prosess krever det flere egenskaper fra bedriften (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 9).

Gjennom litteraturstudiet er det lagt vekt på suksessfull ekspansjon. Funnene som presenteres i denne delen av masteroppgaven er basert på fire masterstudier gjort i ulike bedrifter, i tillegg til fagbøker som omhandler organisasjonsendring. Gjennom litteraturstudiet og analyse ble det gjort ti funnkategorier som innvirker på organisasjonsendring.

5.1 Funn 1 – Tid og valg

Fusjon, ekspansjon og endring er tidkrevende og langsiktige prosesser for å oppnå suksess (Bjerga & Thorsen, 2012, s. 67). Karlsen & Solbjørg (2019, s. 64) sitt studie viser at i ekspansjonsfasen er det viktig å gi prosessen tid for å jobbe igjennom potensielle konflikter,

og i så måte unngå maktkamper. God tid er viktig for å gi alle involverte mulighet til å finne sin plass i den nye organisasjonen, som virker konfliktdepende i prosessen. På den andre siden anses dårlig tid og involvering som konfliktskapende i endringsprosesser.

Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 308) sier at mange velger første og beste løsning, så lenge det er et tilfredsstillende alternativ. De vil at bedrifter skal ta seg tid til å vurdere mulighetene og konsekvensene av valgene som tas. Dette er en kritisk fase for hvordan endringsprosessen vil utspille seg. Bjerga & Thorsen (2012, s. 69) og Karlsen & Solbjørg (2019, s. 82-92) sier den viktigste fasen for suksess ved ekspansjon er den strategiske planleggings- og startfasen, samt lederens håndtering av fasene i ekspansjonsprosessen.

Bjerga & Thorsen (2012, s. 67) sier at ikke bare endringsprosessen tar tid, men også at utfordringene vil komme over tid, etter hvert som ekspansjonen utfolder seg. Det pekes på at det er kritisk å ta alle problemene seriøst og håndtere dem grundig og effektivt. Det er spesielt organisatoriske og økonomiske utfordringer som frembringes. Hvis utfordringene ikke håndteres tilstrekkelig kan det på sikt føre til konkurs eller oppsigelse av ansatte (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 96).

5.2 Funn 2 – Suksess, mål og strategi

I litteraturen (Bergersen, 2015, s. 17; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 308) finner vi at bedrifter søker suksess, og kan ha dette som mål, men at det kan være vanskelig å definere hva suksess er og hvordan den skal oppnås. Tradisjonelt har suksess blitt ansett oppnådd når bedriften har nådd finansielle mål. I senere tid har det skjedd en endring hvordan suksess måles. Suksessmål kan i dagens organisasjoner inkludere finansielle mål, kundevurdering, prosessmål, medarbeiderutvikling og fremtidsrettethet, så vel som lederskap som utvikler teamet. Bergersen (2015, s. 17) viser til at suksess og mål i mange tilfeller knyttes opp mot prestasjon, men at suksess kan sees ulikt i forhold til hva som er ønsket å oppnå med endringen.

Gjennom studiet til Bjerga & Thorsen (2012, s. 68-69) og Karlsen & Solbjørg (2019, s. 76) pekes det på at ekspansjon i mange tilfeller er overvurdert, og det begrunnes med at forventningene til ekspansjonen er høyere enn hva som blir realisert. Samtidig viser de og Karlsen & Solbjørg (2019, s. 94) til at en av de viktigste faktorene for suksess er at ekspansjon må inngå i en fremtidsrettet plan for bedriften eller organisasjonen. Videre er den strategiske planleggings- og startfasen kritisk for å lykkes. I den strategiske planleggings- og startfasen blir ansatte informert og praktiske avgjørelser tas og iverksettes.

Monsen (2021) viser til at bedrifter som legger en fremtidsrettet strategi burde starte med å finne «status quo» i form av en grov nå-tids-analyse: Hva jobber de ansatte med, hva er status og hva er prislappen for å slutføre prosjektet. Hensikten med dette er å få oversikt over hva som burde avsluttes. Dette er utgangspunktet for å kunne se på veien videre og gjøre en informert vurdering av pågående og fremtidige prosjekter, så vel som en ressursanalyse som burde ligge i bunn for en endringsprosess. Olsen & Sandvik (2002, s. 2) støtter opp om dette og legger til at målet med ekspansjonen burde være å styrke bedriftens kjernekompetanse, kunnskap og ressurser.

For aksjonærer er lønnsomhet og økonomisk verdiskapning de viktigste suksesskriteriene for ekspansjon og endringsprosesser, og anses derfor ofte som målet med endringsprosessen (Olsen & Sandvik, 2002, s. 2). I forlengelse av dette burde prosjekter som prioriteres og ekspansjoner som gjennomføres øke lønnsomheten til bedriftene for å skape suksess (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 32).

5.3 Funn 3 – Lønnsomhet og konkurransefortrinn

Lønnsomhet og konkurransefortrinn fremstår som et funn som er viktig for hvorfor bedrifter ønsker ekspansjon, så vel som hvordan endring og lønnsom skal skapes.

Konkurransefortrinn viser seg gjennom dette delkapitlet å være nært tilknyttet lønnsomhet. Lønnsomhet er det samme som rentabilitet (Berg, 2019, s. 177). Rentabilitet defineres som evnen til å tjene penger og brukes ofte som utgangspunkt for å lage strategier for satsinger eller prosjekt.

For å oppnå økonomisk lønnsomhet peker Olsen & Sandvik (2002, s. 2) på produktutviklingsprosessene som avgjørende. Grunnen til at produktutviklingsprosessene er viktig er fordi det er her det skapes konkurransefortrinn. De viser til at lønnsomhet og konkurransefortrinn har en betydelig korrelasjon, og at evnen til å kontinuerlig vise frem sitt konkurransefortrinn er viktig for å oppnå økonomisk lønnsomhet og suksess (Olsen & Sandvik, 2002, s. 11).

For å oppnå konkurransefortrinn pekes kunnskap ut som en viktig faktor (Olsen & Sandvik, 2002, s. 13). Kunnskapsinnhenting er en viktig del for å skape konkurransefortrinn, samtidig vises læringsevne i bedriften eller organisasjon som tilsvarende viktig. Det påpekes at det ikke bare er læringsevnene på individnivå, men på gruppenivå og organisasjonsnivå som er kilden til kontinuerlig konkurransefortrinn, og for at en bedrift skal oppnå suksess må organisasjonen ha læringsevne (Olsen & Sandvik, 2002, s. 1).

5.4 Funn 4 – Synergier

Når bedrifter ekspanderer, fusjonerer eller blir kjøpt opp er synergier, eller ønsket om synergier ofte årsaken (Bjerga & Thorsen, 2012, s. 64-65). Synergi er korrelerte effekter av ekspansjon, som ikke hadde vært mulig uten endringsprosessen (Bjerga & Thorsen, 2012, s. 64). De viser til at ønskede synergier kan være kostnadsreduksjon, økt markedsinnflytelse, lønnsomhet og kunnskap. For å ha suksess med ekspansjons- eller endringsprosessen må bedriften utvinne synergieffektene som følger av prosessen, og da er integrasjonsfasen sentral. Samtidig viser Bjerga & Thorsen (2012, s. 67) til at ettertraktede synergier tar tid å utvinne, selv om de er klare på papiret når prosessen planlegges og startes. Synergieffekter er noe som ikke bare brukes ved oppkjøp eller sammenslåing, men også er et verktøy som kan brukes av bedrifter hvor målet er å stå sterkere sammen.

For å ha suksess med synergier og skape lønnsomhet er tilstrekkelig økonomi i starten av ekspansjonen nødvendig, i tillegg til tilstrekkelig og gjennomtenkt planlegging. Dette er for å kunne gjøre nødvendige tilpasninger, som struktur, utstyr og tilføre kunnskap (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 32). Dette kan sees i sammenheng med Bjerga & Thorsen (2012, s. 67) som sier at det tar tid å se synergieffektene som ettertraktes, og at det er vanskelig å sette "papiersynergiene" til livs før sammenslåingen eller oppkjøpet har utfoldet seg og virket en tid.

Bjerga & Thorsen (2012, s. 69) viser til at når bedrifter ønsker ekspansjon i form av oppkjøp eller sammenslåing er det fordelaktig å velge bedrifter som er komplementære til egen bedrift, fremfor konkurrerende bedrifter.

5.5 Funn 5 – Lederen

En viktig suksessfaktor for å lykkes med ekspansjon, er lederens rolle og vurderingsevne (Monsen, 2021). Dette støttes av Bjerga & Thorsen (2012, s. 69) og Karlsen & Solbjørg (2019, s. 82-92) sine studier som peker på flere oppgaver som anses om lederens ansvar for å lykkes med endringsprosessen. Blant dem nevnes håndtering, beslutningsevne, planlegging, strategi og strukturering av endringene som følger ekspansjonsprosessen.

Studiet til Bjerga & Thorsen (2012, s. 70) viser at ved ekspansjon, og spesielt oppkjøp eller sammenslåing, er det vanlig at lederen har flere og varierte oppgaver. I den forbindelse anbefales det at tiltak for stabilitet og trygghet for bedriften og ansatte blir prioritert og håndtert.

Ved endringsprosesser er tilstedeværelse av leder og ledelse nødvendig for å skape klare visjoner og forventninger. Dette støttes av studiet til Karlsen & Solbjørg (2019, s. 82) som fant at en leder må streve etter flat struktur i slike prosesser slik at lederen blir tydelig,

tilgjengelig og åpen for de ansatte. Dette skaper ro og trygghet i bedriften, bidrar til at ansatte kan oppleve samhold, føle seg sett og hørt, så vel som å kunne jobbe mot felles mål.

Et funn i Reinholdtsen (2019, s. 54) sitt studie var at ledere med sterk gründerånd var en suksessfaktor for bedrifter som søkte vekst. Det ble satt i sammenheng med pågangsmot, innovasjon, beslutningsdyktig og mulighetssøkende. Det ble også vektlagt viktigheten med balanse til disse egenskapene, at noen som inneholdt nøkternhet, realisme og struktur kunne skape det.

5.6 Funn 6 – Samspillet mellom leder og ansatte i organisasjonsendring

Gjennom litteraturen vises det til at ledere og ansatte er gjensidig avhengig av hverandre, også i endringsprosesser (Farbrot, 2014). Det påpekes at for å oppnå en vellykket organisasjonsendring er psykologi viktig fordi lederen er avhengig av de ansatte for å skape endring, samhold, energi og ønsket om å dra i samme retning (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 82). Bjerga & Thorsen (2012, s. 69) peker på at inkludering og involvering av ansatte i endringsprosessen er viktig for å skape eierskap til den “nye” arbeidsplassen.

Det er kritisk at ansatte er motiverte og ønsker endring. Dette vil skape fellesskap og trygghet i endringsprosessen, samt felles mål. Farbrot (2014) viser til at makten til å lykkes med endring ligger i de uformelle nettverkene og relasjonene i bedriften. I dette legges potensial til å fremme eller hemme kunnskapsdeling og kunnskapsspredning ut i organisasjonen. I studiet til Bjerga & Thorsen (2012, s. 70) fant de at usikkerhet blant ansatte og i bedriften for øvrig har en klar sammenheng med effektivitet, som igjen påvirker evnen til å utvinne synergieffekter.

5.7 Funn 7 – Kunnskap

Kunnskap hos de ansatte er den største ressursen og verdien i en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 240). Karlsen & Solbjørg (2019, s. 32) viser at i tiden før endringen trer i kraft er kunnskapsdeling og informasjonsinnhenting en viktig og stor oppgave. Dette er grunnlaget for å vite hva bedriften gir seg ut på, så vel muligheten til å forstå den andre parten i ekspansjonen.

Kunnskapens sentrale rolle kan sees i sammenheng med Bergersen (2015, s. 4) som viser til at kunnskap er kjernen i bedrifters konkurransefortrinn, og derfor anbefales det å legge til rette for og utvikle kunnskapen i bedriften, for å oppnå suksess. Olsen & Sandvik (2002, s. 2) underbygget dette med å påpeke viktigheten av å evaluere prosesser bedrifter jobber med eller har jobbet med, for å utvinne kunnskapsressursene som ligger i bedriften.

Bjerga & Thorsen (2012, s. 68) mener at evnen til å utnytte erfaringer på en positiv måte er nøkkelen til bedriftens suksess med ekspansjonen. Gjennom studiet til Karlsen & Solbjørg (2019, s. 94) påpekes intern kompetanse og kunnskap som en sentral suksessfaktor for ekspansjonen i deres casestudie. Dette kan sees i sammenheng med Farbrod (2014) som viser til en sterk korrelasjon mellom kunnskapsdeling og tillit. Videre begrunnes det med at denne tilliten er nødvendig for å skape endring og ha tro på at kollegaer kan løse oppgaver på en god måte.

5.8 Funn 8 – Kommunikasjon

Kommunikasjon kan anses som et verktøy og oppfordres til å benytte aktivt både eksternt og internt (Bjerga & Thorsen, 2012, s. 69; Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 69). De viser til at kommunikasjon er en viktig suksessfaktor for organisasjonsendring. Studiene viser til at kommunikasjon eksternt er like viktig som internt. Spesielt i perioder i ekspansjon hvor det kan være uklart hva som fremstår som internt og eksternt. De anbefaler å være bevisst kvantitet og kvalitet i kommunikasjon, så vel som hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes for å spre budskapet.

Karlsen & Solbjørg (2019, s. 69) sitt studie viser at limet i alle organisasjoner er kommunikasjon. Studiet viser at åpen kommunikasjon med de ansatte bidro til felles mål og forståelse for prosessen, som var en av faktorene for en suksessfull ekspansjon (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 94). Kommunikasjon burde skapes som en felles plattform, hvor begge parter som kommuniserer forstår budskapet som blir delt (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 37). For å vokse som bedrift er kommunikasjon som oppfattes likt et viktig premiss.

Kommunikasjon kan brukes som et verktøy for å formidle strategi og mål, påvirke adferd, bygge relasjoner og bygge felles kultur (Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 69). Bjerga & Thorsen (2012, s. 69) påpeker at for å lykkes med kulturendringen som følger en ekspansjon, så vel som når nye ansatte skal innlemmes, er prosessen ved å lære oppgavene i bedriften grobunnen, og utgangspunktet for å lykkes. Dette gjøres gjennom kommunikasjon.

5.9 Funn 9 – Motivasjon

Gjennom studiet til Eikeland (2015) og Bergersen (2015, s. 43) frembringes motivasjon som en viktig suksessfaktor for å lykkes med organisasjonsendring. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 250) sier at motiverte ansatte vil yte mer for organisasjonen enn andre ansatte. Utover dette viser Jacobsen & Thorsvik (2016, s.127-128) at motivasjon kan skapes gjennom en sterk organisasjonskultur i form av fellesskap og identitet, som igjen vil skape tillit til, og redusere avstanden mellom leder og ansatt. I forlengelse av dette sier de at det vil skape

mindre behov for kontroll og overvåkning på begge sider. Med økt motivasjon og tillit, vil også det bli lettere å ha søkelys på felles mål fremfor egeninteresser.

Motivasjon skapes gjennom blant annet anerkjennelse, klare mål og forventinger, autonomi og læring (Eikeland, 2015, s. VI; Farbrot, 2014). Motivasjon har korrelasjon med trivsel, som videre påvirker prestasjon (Bergersen, 2015, s. 43). Dette er videre med på å øke bedriftens eksterne oppfattelse av attraktivitet, som igjen bidrar til bedriftens suksess.

5.10 Funns 10 – Endringsvillighet

Det tryggeste alternativet er å ikke gjøre endring, fordi man aldri er garantert utfallet. Samtidig kan feil i endringsprosesser skape større frykt, og dermed økt motstand, for endring senere (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.392).

Nadler (1987) og Jacobsen & Thorsvik (2016, lest i Karlsen & Solbjørg, 2019, s. 76-77) peker på flere motstandsfaktorer som er viktig å være oppmerksom på ved endring: fremmedfrykt, usikkerhet, identitetstap, brudd på psykologisk kontrakt, endring i maktforhold og symbolsk orden, nye investeringer, dobbeltarbeid, brudd av sosiale bånd, muligheten for personlige tap og ustabilitet for eksterne aktører. Nadler (1987) sier videre at all endring krever håndtering og konfrontasjon av det ukjente, det som representerer usikkerheten og hva som kan føles skummelt.

6 Resultat

I denne delen av masteroppgaven sammenlignes funn fra balanse mellom formell og uformell ledelse med funn tilknyttet organisasjonsendring og ekspansjon. Hensikten er å se hva som kreves av bedriften i casestudiet for å gjennomføre ekspansjon og samtidig beholde balansen i lederskapet. Det vil presenteres en resultatkategori som ser på likheter og ulikheter. Denne er kalt «Resultater basert på funnkategorier». Den andre resultat kategorien som avslutter dette kapitlet heter «Resultater fra indirekte funn».

6.1.1 Resultat 1 – Tid og tilstedeværelse

Tid er ikke et eget funn gjennom fokusgruppens samtaler om hva som skaper balanse mellom formell og uformell ledelse. Likevel nevnes tid implisitt og i bisetninger, blant annet gjennom tilstedeværelse. Betydningen av tid er heller ikke grundig redegjort for i litteraturen om ledelse. På den andre siden ble tid trukket frem som et viktig funn for vellykket organisasjonsendring og ekspansjon.

I fokusgruppen er tid viktig i form av tilstedeværelse, ikke bare av formell leder, men som gruppe. Fokusgruppen oppgir at formell leder ikke er fysisk på arbeidsplassen, men det er ikke sagt at fokusgruppen opplever formell leder som fraværende. Fjernledelse kan tenkes å være mer akseptert nå enn for få år siden. Pandemien som brøt ut på starten av 2020 har tvunget næringslivet og arbeidslivet for øvrig til å tenke nytt om tilstedeværelse. Det kan tenkes at tidligere var tilstedeværelse sterkt knyttet til fysisk tilstedeværelse, selv om en mentalt ikke var tilstedeværende. Etter pandemien er det en folkelig oppfatning av at fjernledelse, team og ansatte som jobber «remote» eller på hjemmekontor, ikke nødvendigvis er mer fraværende enn dem som er fysisk til stede. I forlengelse av dette kan det trekkes argumentasjon for at det er mulig å ikke bare fysisk til stede og mentalt fraværende, men også fysisk fraværende og mentalt til stede.

Fokusgruppen sier videre at tid sammen skapte respekt og tillit, samt grobunn for kunnskapsdeling og meningsutveksling, som videre skapte rom for ledelse, både å ta ledelse og å la seg lede. For organisasjonsendring og ekspansjon er tid også sentral, men oppfatningen av tid, eller hva tiden er sentral for er ulik for fokusgruppen og for organisasjonsendring. Ved organisasjonsendring er anbefalt å bruke tid på å vurdere og velge hvilken endring som ønskes, samt legge en plan for å oppnå målet med endringen. I tillegg anbefales det å sette av tid til å bearbeide prosessen, konflikthåndtering og finne sin plass i organisasjonen. Det kan tenkes at involvering av ansatte, og samarbeid mellom formell og uformell leder er en fremgangsmåte som vil gagne endringsprosessen i positiv forstand.

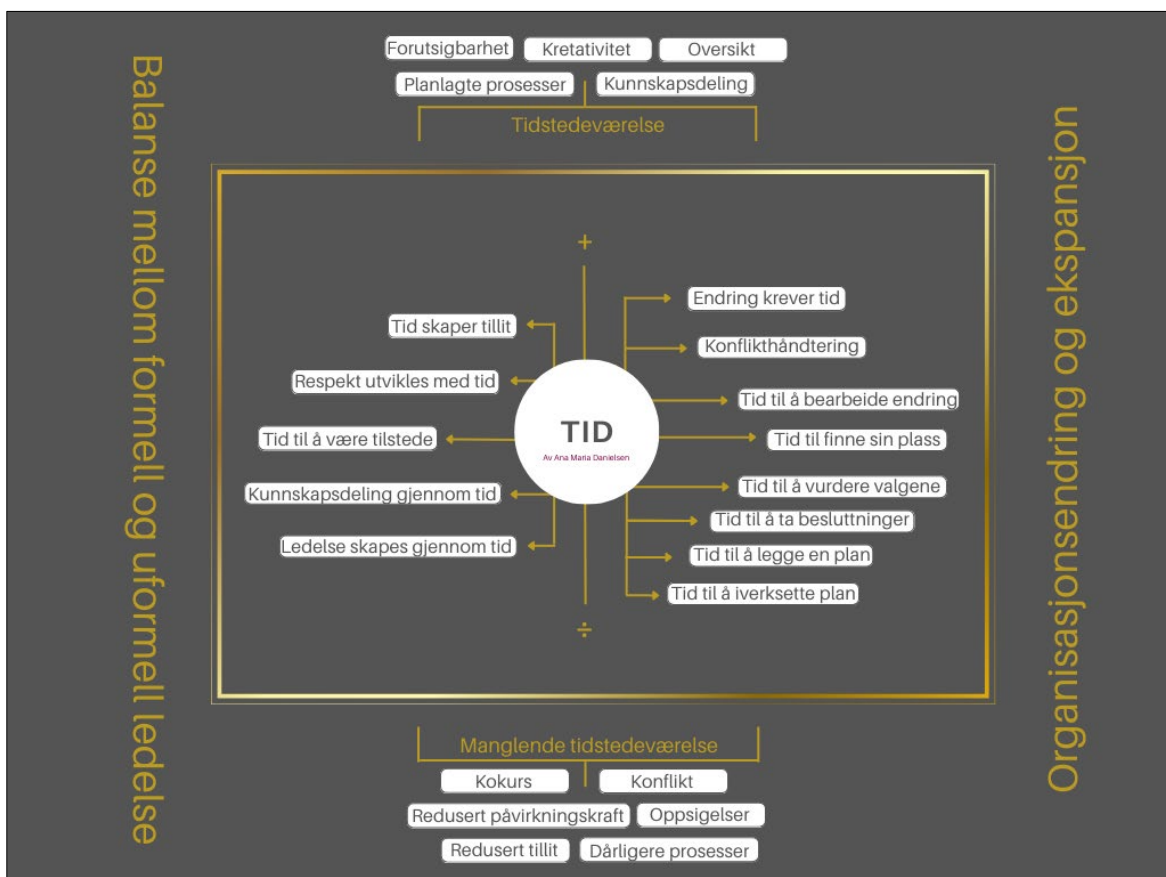
Ut fra dette kan det sees at tiden er viktig både for å bevare balansen mellom formell og uformell ledelse, så vel som for ekspansjon. Det er likevel viktig å merke seg at det brukes tid på ulike områder for å bevare balansen og oppnå suksessfull organisasjonsendring. Tiden er en knapp ressurs, sier Ekman (2012, s. 16). Dette gjelder ikke bare for ledere eller ansatte, men for alle. Derfor er prioritering og planlegging viktige områder å bruke tid på for å få et holistisk perspektiv på hva tiden skal brukes på.

Det kan derfor tenkes at fokusgruppen burde både inkluderes av formell leder i prosessen, og selv ta initiativ til å være tilstedeværende i prosessen. Det vil kunne gi positive effekter som trygghet, oversikt, kunnskapsdeling, kontroll i en unntakstilstand, felles mål og ønsket om å bidra for å lykkes med ekspansjonen. På den andre siden kan det tenkes at manglende tid i form av tilstedeværelse eller en forhastet avgjørelse om ekspansjon kan skape manglende tillit, redusert ledelsesmandat, konflikt og dårligere prosess. Dette kan i ytterste konsekvens resultere i oppsigelser eller konkurs.

6.1.1.1 Modell for tidsbruk for organisasjonsendring og ekspansjon

Nedenfor presenteres det en modell for tid som er utarbeidet i forbindelse med denne masteroppgaven, modellen finnes i større format under vedlegg. Når funnet fra fokusgruppen som representerer balanse mellom formell og uformell ledelse skulle sammenlignes med funnet for organisasjonsendring var det hensiktsmessig å sette opp en illustrasjon for å få overblikk og se helheten med temaet tid. Modellen illustrerer tidens betydning for balanse mellom formell og uformell ledelse på den ene siden og organisasjonsendring og ekspansjon på den andre. I tillegg illustrerer den på den ene siden hva som skjer når tiden blir investert i henhold til funn i dette studiet og på den andre siden når tiden blir for knapp.

Det jeg fant med å sette opp modellen er at tid og tilstedeværelse er viktig for begge prosessene både for å bevare balansen og for å utvikle bedriften. Hvis vi antar at Ekman har rett i at tiden er en knapp ressurs vil dårlig bruk av tid ha store negative konsekvenser ikke bare for balansen mellom formell og uformell ledelse, men for hele bedriften eller organisasjonen. På den andre siden vil god bruk av tiden bidra til både utvikling av balansen mellom formell og uformell ledelse så vel som utvikling av bedriften. Det er kan derfor være hensiktsmessig å finne fellesnevnerne ved elementene i modellen for å utnytte tiden best mulig å få mest igjen for den investerte tiden. For eksempel kan «tid til å være tilstede» på den ene siden muligens forenes med «tid til å bearbeide endring» og «tid til å finne sin plass» på den andre siden.



6.1.2 Resultat 2 – Mål og motivasjon

Økonomi står sentralt i ekspansjon. Det er ofte årsaken og motivasjonen som ligger bak ønsket om endringsprosesser og ekspansjon. Økonomi i form av lønnsomhet er en viktig pådriver for organisasjonsendring, men gjennom fokusgruppen har ikke det noen innvirkning på hvordan balansen mellom formell og uformell ledelse oppleves.

For fokusgruppen var mål og måloppnåelse sentral i balansen mellom formell og uformell ledelse. Ut fra funnene kan det sees at å jobbe mot felles mål som settes av formell ledelse og ansatte er viktig for å jobbe sammen og fordele ansvaret for å oppnå målene. Målstyring var en viktig del av ledelse, fordi det ble opplevd som verktøyet for å utøve ledelse, og oppnå flat struktur i bedriften.

Klare mål er en måte bedriften kan lede arbeidsoppgavene, samtidig som det gir de ansatte muligheten til å ta beslutninger som de selv vurderer gagnar bedriftens felles mål. Selv om ikke fokusgruppen snakket direkte om motivasjon, sier litteraturgrunnlaget at mål og målstyring er en viktig tilnærming for å skape motivasjon hos ansattgruppen. Fokusgruppen opplever at strukturen gjennom Scrum er viktig for målstyringen, og at det bidrar til den opplevd balanse mellom formell og uformell ledelse.

Gruppen har som tidligere nevnt endring i form av ekspansjon som et langsiktig hovedmål, og det er usikkerhet hvordan dette målet vil påvirke dagens balanse mellom formell og uformell ledelse. Det er ikke sagt i klartekst gjennom fokusgruppemøtene hva motivasjon for ekspansjon er, men det kan antas ut fra at det er en liten aksjonæride bedrift, samt ekspansjonslitteratur, at målet er å øke lønnsomhet og økonomiske gevinster.

Det kan også tenkes at bedriften rommer flere motivasjoner for endringer, og at motivasjonen til hver aksjonær, leder og ansatt har variasjoner og ulikheter. Det kan tenkes at ønsket om å øke ressurser, kunnskap og synergieffekter også er motivet for ekspansjon. Hva motivasjonen for endring fremstilles som er viktig for å oppnå en vellykket endringsprosess.

Det kan derfor anses som viktig for bedriften å være transparent på hva motivasjonen for endring er, og at ansatte og uformelle ledere er motivert til endringen for at den skal lykkes. Ved å ha motiverte ansatte vil ekspansjonen ha større sannsynlighet for å lykkes, samtidig kan det sees at motivasjonen påvirkes av målene og påvirkning av målene, slik at de oppleves felles, er viktig for å bevare balansen mellom formell og uformell ledelse.

6.1.3 Resultat 3 – Interne og eksterne synergier

Synergi var noe som sto sentralt i funnene for en vellykket ekspansjon, og synergier var oppgitt som et delmål for å oppnå ønskede økonomiske gevinster med endringen. I den forbindelse ble det diskutert at hensikten var å planlegge for at når bedrifter slår seg sammen, gjennom oppkjøp eller sammenslåing, så vil bedriftene komplementere hverandre fremfor å konkurrere. Slik vil to bedrifter kunne oppnå mer sammen enn hver for seg. I forlengelse av dette var det viktig at synergiene, det å spille på hverandres styrker, hadde en plan for å kunne realiseres. Bedriftssynergier, eller mer verdi, gjennom samarbeid er ettertraktet for bedrifter og bedriftssamarbeid. Samtidig brukes ikke ordet synergi for å spille på hverandres styrker internt i en bedrift, blant ansatte og kollegaer.

Likevel er det å spille på hverandre sine styrker gjentatt flere ganger i fokusgruppen. Det er en viktig effekt av balanse mellom formell og uformell ledelse. Fokusgruppen oppgir at det er en av effektene ved balanse mellom formell og uformell ledelse som gjør at de opplever balanse i dag. Derfor kan det tenkes at når bedriften legger plan for å spille hverandre gode, og utvinne strategiske synergier, er det også viktig å ta i betraktning hvordan de menneskelige ressursene bedriften innehar vil påvirkes. Ved å spille på hverandres styrker internt, spesielt med tanke på kunnskap, oppgavehåndtering og ansvarsfordeling, opplever fokusgruppen at de balanserer formell og uformell ledelse i praksis, i arbeidshverdagen.

For å bevare interne synergier som er et uttrykk for dagens balanse, vil det være fordelaktige å inkludere gruppen for planen om ekspansjon og hvordan bedriften kan videreføre interne synergier når bedriften skal ekspandere. Det er logisk å tenke at ekspansjon vil føre til at nye menneskelige resurser tilkommer bedriften. Det vil være avgjørende å ha en plan for hvordan nye medlemmer i teamet skal innlemmes for å bidra til balansen, fremfor å bryte ned hva gruppen i dag opplever som balansert. Strategien for ekspansjon burde på bakgrunn av dette inkludere en plan for synergiutvinning eksternt, så vel som internt.

6.1.4 Resultat 4 – Samspillet gjennom struktur, ansvar, valg og beslutningsmakt

Ekspansjon er et valg som påvirker bedriftens struktur. For å oppnå vellykket organisasjonsendring burde det etterstrebtes flat struktur og at i forarbeidet vurderes alle tilgjengelige muligheter før valget om organisasjonsendring tas. Hvem som tar valget er utvilsomt den formelle lederen, samtidig sier funnene at dem som blir berørt av valget burde inkluderes i planleggingen når valget er tatt. De strategiske valgene tas av formell leder, men utførelsen av valget skjer av de ansatte. Derfor kan beslutningsmakt fremstå som delt. Selv om ansatte ikke formelt har rett eller råderett over det strategiske valget, vil ansvaret om å

handle etter i stor grad bero på andre enn den formelle lederen. Derfor vil lav struktur være viktig for å gjennomføre valget.

For casen er strukturen oppgitt som flat, og at det brukes metoder for å opprettholde den flate strukturen. Samtidig er det formell leder sitt ansvar å tilse at den flate strukturen blir tilrettelagt for og opprettholdt. Den flate strukturen er rammeverket for tillit i ansattgruppen, som er viktig for samspillet mellom formell ledelse, uformell ledelse og de øvrige ansatte.

Videre påvirker strukturen og tilliten ansvarsfølelsen hos hvert individ som utgjør de menneskelige resursene i bedriften. Fokusgruppen opplever selv å ta ansvar, og få ansvar, noe som bekreftes av formell leder. Ansvarsfølelsen sees i sammenheng med tilliten og at hver enkelt tror at de har samme motivasjon og ønske om å lykkes.

Ansaret fokusgruppen tar utspiller seg også gjennom beslutningsmakt i arbeidsutførelse, ikke bare i om arbeidet skal utføres eller ikke, men også hvilke valg de tar som påvirker hvilken retning oppgaven, arbeidet, strategien og bedriften utvikler seg i.

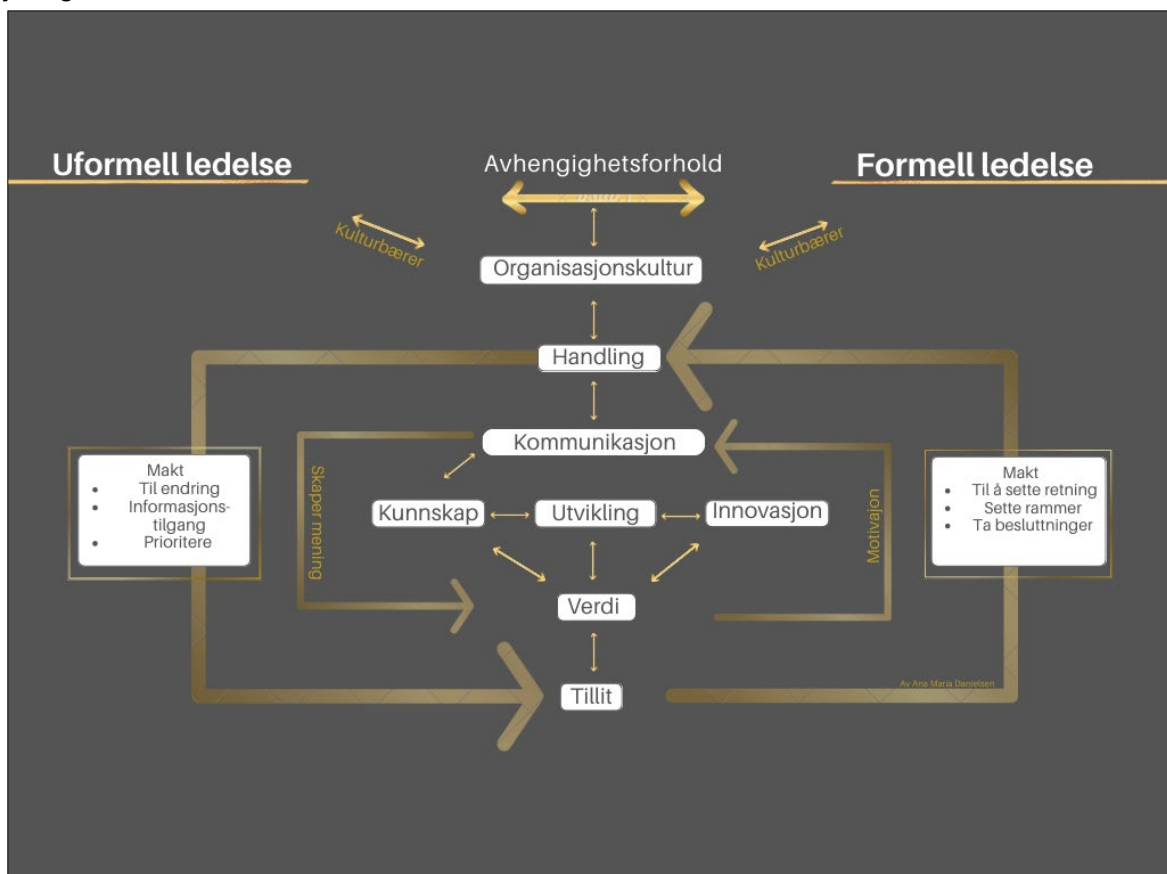
I en ekspansjonsfase kan dette anses som en av fallgruvene. Formell leder har ansvaret og retten til å ta beslutninger om endring i form av ekspansjon eller fusjon. Samtidig vil det påvirke ikke bare bedriften, men også de menneskelige ressursene i bedriften. Hvis valget tas uten tilstrekkelig involvering av de ansatte kan det tenkes at det oppleves som et tillitsbrudd. Spesielt siden bedriften er liten og opererer med flat struktur og utstrakt frihet under ansvar. Brudd på tillit vil skap utfordringer på et dypere mellommenneskelig plan som kan rokke ved individuelle motivasjon, som igjen kan påvirke produksjon og måloppnåelse. Derfor fremstår det som kritisk for denne bedriften, og andre små og mellomstore bedrifter, om at ikke gapet mellom formell og uformell ledelse økes i slike perioder, men heller minskes. Det vil kunne skape samhold, felles visjon og drivkraften som trengs. Gjennom fokusgruppen og litteraturfunn kan det virke som at transparente valg, prosess og kommunikasjon er nøkkelen for å bevare balansen mellom formell og uformell ledelse, selv når store beslutninger skal tas.

På de to neste sidene presenteres det modeller som er utarbeidet i forbindelse med denne masteroppgaven og som i den ene illustrerer faktorer for balanse mellom formell og uformell ledelse og i den andre illustrerer faktorer for organisasjonsendring.

6.1.4.1 Modell for formell og uformell ledelse

Nedenfor presenteres det en modell som illustrerer hvordan formell og uformell ledelse påvirker hverandre. Modellen er utarbeidet i forbindelse med denne masteroppgaven, og finnes i større format under vedlegg. I det store bildet har jeg tolket summen av funnene til å utgjøre organisasjonskultur. Utover det likeverdige avhengighetsforholdet som er redegjort for tidligere viser modellen at begge parter har makt og kan anses som kulturbærere i en bedrift.

Modellen ble utarbeidet fordi gjennom funnene så det ut som om faktorene som utgjorde dagens balanse påvirket hverandre. Det kan ut fra funnene og modellen sees at tillit og handling henger sammen og påvirker hverandre. Tillit forsterkes av handlinger og kan slik skape en positiv spiral som kan påvirke hvordan makten til partene utøves. Kommunikasjon var også et sentralt funn for dagens balanse mellom formell og uformell ledelse, som påvirkes direkte av verdier og kunnskap, og som har indirekte påvirkning på utvikling, innovasjon, verdi, tillit og handling. Dette utgjør både samspillet mellom formell og uformell ledelse, samtidig påvirker alle disse faktorene hvordan motivasjon og mening med arbeidshverdagen oppleves. Det kan tenkes at når elementene som utgjør dagens balanse er så tett knyttet sammen er det viktig å tilse at de direkte og indirekte faktorene blir positive slik at det blir en oppløftende og positiv virkning av elementene som bidrar til de interne synergiene.



6.1.4.2 Modell for organisasjonsendring og ekspansjon

Nedenfor presenteres det en modell for organisasjonsendring og ekspansjon som er utarbeidet i forbindelse med denne masteroppgaven, modellen finnes i større format under vedlegg. Hensikten er å se hvordan faktorene i endringsprosessen påvirker hverandre. Modellen er basert på funnkategorier. I denne modellen er lønnsomhet satt som det overordnede målet, siden det er antatt som målet til casen basert på litteraturfunn om organisasjonsendring og ekspansjon.

Hvis denne modellen skal sammenliknes med den forrige, ser vi at formell leder har direkte påvirkning på mål, strategi og plan, og kommunikasjon. Uformelle ledere og nettverk har direkte påvirkning på kunnskap og kommunikasjon. Samlet kan dette tyde på at sentralt for å bevare balansen mellom formell og uformell ledelse, samtidig som bedriften ekspanderer er kommunikasjon.

Uformelle og formelle ledere har tilsynelatende tilgang til alle de andre faktorene indirekte. Det vil i forlengelse av dette ansees som hensiktsmessig for partene å samarbeide for å utnytte ressursene som ligger i bedriften, og slik spille på hverandre sine styrker og komplementere hverandre sine svakheter for å oppnå felles mål.



6.1.5 Resultat 5 – Bedriftspsykologi og lederrollen

Psykologi vises som viktig både for en vellykket endringsprosess, så vel som for balanse mellom formell og uformell ledelse. Det er også en av fallgruvene for vellykket endringsprosess. Dette kommer fordi endringene som følger ekspansjon kan skape en rekke følger som usikkerhet, identitetstap og brudd i psykologiske bånd. Hvis de psykologiske behovene for informasjon, inkludering og transparens i prosessen ikke oppfylles vil det være kritisk for endringsprosessen.

For fokusgruppen kom balanse i ledelsesmandat til uttrykk gjennom bedriftspsykologi. For dem var det viktig å føle seg sett på arbeidsplassen, få anerkjennelse og støtte i arbeidet, samtidig som å bidra til at andre opplever fremgang og suksess med sine arbeidsoppgaver. Et viktig grunnlag for balansen mellom uformell og formell ledelse var takhøyden som rommet samspillet, som i litteraturen omtales som psykologisk trygghet.

Uten at det ble sagt eksplisitt, men heller tolket fra lydopptakene, virker det som om bedriften bevisst eller ubevisst benytter prinsipper fra positiv psykologi. Slik at tilbakemeldinger, meningsutvekslinger og øvrige interaksjoner bunner i denne psykologiretningen innen bedriftspsykologi. Det virker som det har vært viktig for å skape samholdet i gruppen og for dem å skape et miljø som ønsker å arbeide sammen og oppnå felles mål.

Det vil i så måte være viktig for den formelle lederen å bygge videre på dette og bruke positiv psykologi aktivt for å ivareta den psykologiske tryggheten, så vel som de andre psykologiske behovene gruppen har og som må ivaretas, spesielt i en endringsprosess.

Psykologiske behov i en bedrift kan antas å bli fylt av de som er en del av det daglige virket. Samtidig er det viktig at dette ikke forulempes og tilsidesettes når bedriften skal gjennomgå strukturelle endringer. Isteden kan det anses som en styrke i gruppen, som burde ivaretas, og i så måte kan bidra positivt til en uoversiktlig prosess, og i forlengelse av det øke sannsynligheten for å lykkes med ekspansjonen i sin helhet.

6.1.6 Resultat 6 – Læringsevne og konkurransefortrinn

Fokusgruppen pekte på læringsevne som en viktig faktor ved balanse mellom formell og uformell ledelse. Læringsevne skal ikke bare var tilrettelagt for, men også ønsket. Dette kunne vise seg i form av at gruppen selv skulle løse oppgaver og evaluere dem for å kunne bidra til fremdrift for bedriften, og bruke læringsevne aktivt for å utvinne verdi i form av kunnskap. Tilrettelegging og ønsket om å bruke læringsevne opplevdes som anerkjennelse av gruppens kunnskap, så vel som ansvar og frihet til å utvikle bedriften mot felles mål.

Læringsevne er noe som kan sees i forbindelse med konkurransefortrinn, som oppgis som særs viktig for ekspansjon. Det oppgis at evnen til å utvikle kunnskapsbanken i form av å evaluere prosesser vil kunne bidra til konkurransefortrinn, som bidrar til lønnsomhet, som igjen er målet til de fleste bedrifter. Lønnsomhet har en betydelig sammenheng med ledelse og organisasjonskultur. Dette er fordi positiv psykologi skal ha som formål å øke engasjement, trivsel og produktivitet. Drønnen (2020 s. 22) sier til forskning som viser at team som har positiv psykologiske intervensjoner har økt salget (10%) og fortjenesten (14%). Dette settes i sammenheng med at fornøyde ansatte yter mer (31%) og er 300% (!) mer kreative, som igjen øker bedriftens lønnsomhet.

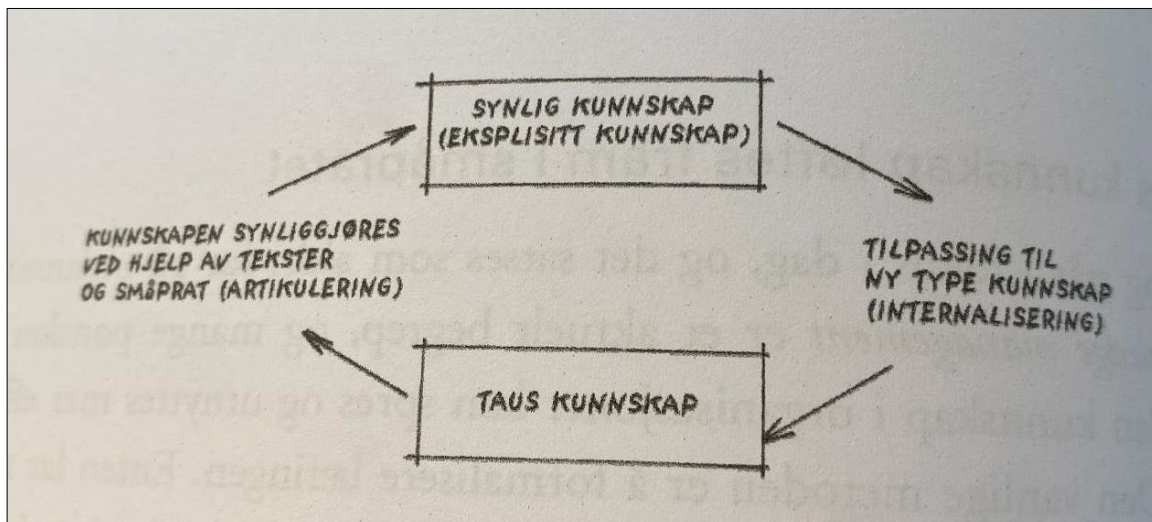
Det vil derfor være viktig å ta med seg faktorene som skaper læringsevnen i fokusgruppen inn i en ekspansjonsprosess for på andre siden kunne utvinne effekten ved å skape konkurransefortrinn.

6.1.7 Resultat 7 – Kunnskap, tillit og kommunikasjon

Kunnskap er viktig for å skape konkurransefortrinn, løse oppgaver og oppnå mål. Dette er viktig for bedriften, og er hva som kan anses som verdien i menneskelige ressurser. Samtidig er det en av grunnpilarene i uformell ledelse. Kunnskap ble sett på som grunnen til at andre lyttet og lot seg lede av andre enn formell leder.

Samtidig var ikke kunnskap i seg selv tilstrekkelig, for som fokusgruppen sa, uten kommunikasjon så har kunnskapen begrenset verdi. Det er først når kunnskapen deles, og kan bidra til konstruktive diskusjoner at den vil ha større verdi for bedriften, i form av utvikling. Det er trukket frem både utvikling av produkt, bedrift og person som gevinster av kunnskap delt gjennom kommunikasjon.

Kunnskapsdeling er en viktig verdi, og kunnskapen som ligger i en bedrift kan sannsynligvis anses som en synergieffekt som ønskes å forsterkes og utvinnes ved ekspansjon. I forlengelse av det vil det være viktig å videreføre rammene som skaper kunnskapsdelingen. I fokusgruppen var det oppgitt at Scrum hadde en viktig betydning som rammeverk, men det kan også tenkes at psykologisk trygghet, tillit, flat struktur og frihet under ansvar er medvirkende.

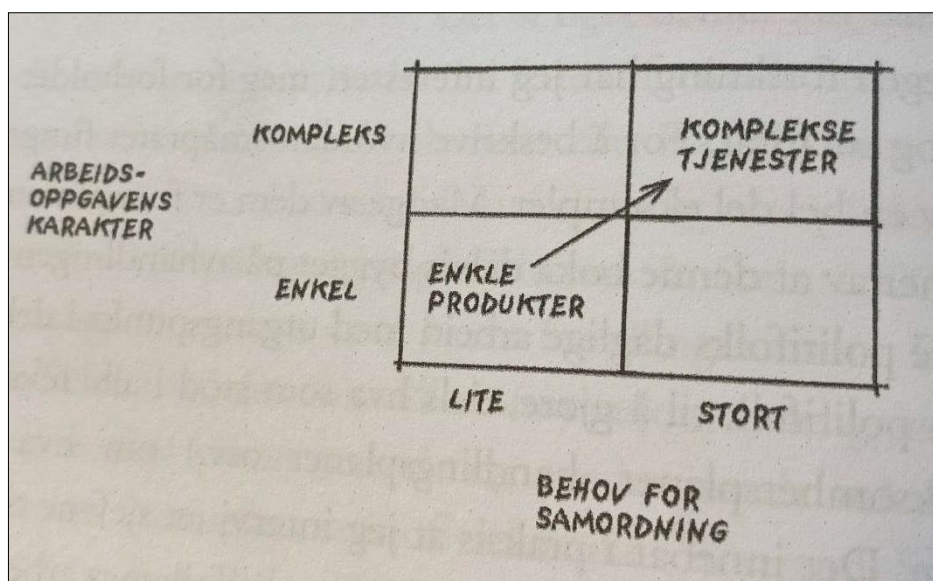


Figur 6. Læringsmodell. Hentet fra Ekman (2012, s. 86)

I Læringsmodellen til Ekman viser kunnskap

som todimensjonalt, eksplisitt og taus kunnskap. Det ser ut som disse operer side ved side, men at for å utnytte begge deler kreves det handling i form av å kommunisere, dokumentere og praktisere.

Kommunikasjon fremstår også som limet, eller verktøyet i bedrifter for å samhandle. Det er ut fra dette også antatt at kommunikasjon vil være sentral for å oppnå transparens som er viktig for å lykkes med ekspansjon, og samtidig bevare balansen mellom formell og uformell ledelse. Kommunikasjon er også viktig for å avklare roller, planer og handlinger. I Samhandlingsmodellen til Ekman ser det ut som behovet for kommunikasjon er avhengig av hva som skal utføres, og i forlengelse av dette vil en ekspansjon sannsynligvis plasseres i ruten for kompleks oppgave med stort behov for samhandling.



Figur 7. Samhandling gitt ut fra arbeidsoppgavens kompleksitet. Hentet fra Ekman (2012, s. 42)

6.1.8 Resultat 8 – Endringsvillighet

Ut fra funnene virker fokusgruppen innforstått med at endring vil skje. Det er som tidligere nevnt ikke helt avklart hva motivasjon er, eller hvordan motivasjonen for endring er forankret i de ulike individene. Samtidig er det blitt en sannhet for gruppen at endring vil skje, som skaper rom for hver enkelt og gruppen som helhet til å diskutere hvordan det vil påvirke dem. Det er gjennom studiene på organisasjonsendring oppgitt en rekke faktorer som kan skape endringsmotstand og som en bedrift som søker endring burde være oppmerksom på.

Gruppen fremstår som positive til endring, samtidig nevnes det en undring over hvordan dagens balanse mellom formell og uformell ledelse vil påvirkes av endringen. Spesielt er gruppedynamikken omtalt som noe som kan skape usikkerhet i prosessen. Det kan derfor anses som gruppens svakhet i prosessen, om ikke denne usikkerheten blir håndtert og sett av formell leder. Det gjelder sannsynligvis ikke bare i denne bedriften, samtidig er det det som anses som hva som oppleves som usikkert for dem som skal stå for gjennomføringen av endringsprosessen.

6.2 Resultat fra indirekte funn

Det er fire temaer som er nevnt eller indikert i funnkategoriene som fremstår som viktig for enten organisasjonsendring eller ledelse. Årsaken til at disse er skilt ut til denne resultat kategorien er fordi disse er basert på sekundærfunn (noe som nevnes direkte eller indirekte, men som ikke har egen funnkategori).

6.2.1 Resultat 1 – Makt

Makt omtales ikke direkte gjennom fokusgruppen. Det betyr ikke at det er fravær av makt, men heller at det omtales indirekte og gjennom bedriftsstruktur og begreper som målstyring, ansvarsfordeling og beslutningsmakt. Studiene som er grunnlaget for funn relatert til vellykket ekspansjon, omtaler heller ikke makt direkte. Dette står i kontrast til ledelseslitteraturen som er gjennomgått, hvor makt omtales hyppig og diskuteres i detalj. Dette kan komme av at når det arbeides direkte og dyptgående med casestudier vil dette temaet kunne oppleves som utrygt eller faretruende.

«Makten er overalt. Dette skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer fra alle steder» (Foucault 1999, s. 104).

Spurkeland (2020, s. 40) setter makt i sammenheng med tillit. Fokusgruppen har stor tillit internt i gruppen og det kan indikere at det er mindre tilstedeværelse av kontrollfunksjoner som er et uttrykk for makt. Dette kan sees i sammenheng med Farbrot (2014) som sier at

personer har større tillit til dem de identifiserer seg med, og derfor har uformelle nettverk stor betydning i arbeidsutførelse og endringsprosesser. Denne "betydningen" som refereres til kan på sin side representere makt. For det kan sees som at uformelle nettverk, uformelle ledere og ansatte har makt i å vurdere og i stor grad bestemme hvordan og når arbeidet blir utført.

I tillegg har uformelle ledere fordelen av å slippe unna vanskelige beslutninger og avgjørelser, som formelle ledere må håndtere i ansattgruppen (Ekman, 2020, s. 114), som også er med å påvirke maktforholdet og hvem som tildeles tillit som er avgjørende for makt.

Makt blir innenfor organisasjonsteorien definert som «en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 167).

I forbindelse med organisasjonsendring var tid en viktig påvirkning av makt. Liten tid, forhastede beslutninger, og ekskludering fra prosessen var trigger til maktkamper. Fuglestad & Sunde (2006, s. 8) sier at makt kan vise seg ved samtale, hvor noen «framstår som berettiget til å tale, andre mindre berettiget. Den kommer også til syne når enkelte meninger, holdninger, og handlinger blir framtrædende, mens andre holdes tilbake».

6.2.2 Resultat 2 – Organisasjonskultur

Det kan anses som uventet hvor lite fokusgruppen snakket om organisasjonskulturen direkte i forbindelse med balanse mellom formell og uformell ledelse. Det snakkes om deler og hva den rommer, men fokusgruppen peker ikke ut organisasjonskulturen spesifikt. Karlsen & Solbjørg (2019, s. 34) sier organisasjonskulturen rommer verdier, virkelighetsoppfatning og normer som eksisterer i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom samhandling og holdninger. Det påpekes at samhandling og hyppig kontakt er de viktigste faktorene for å utvikle en organisasjonskultur.

I studiet til Bergersen (2015, s. 56) fant hun at de formelle lederne anså seg som kulturbærere i bedriften, noe som betydde at deres handlinger og utsagn har stor betydning. Dette ble sett på som et betydelig og effektivt virkemiddel for å utvikle organisasjonskulturen og forme ansattes adferd. På den måten kontrolleres ikke ansatte direkte, men ledes til å ta korrekte valg og delta i å skape en ønsket organisasjonskultur. Dette støttes også gjennom litteraturstudiet til Eikeland (2015).

Karlsen & Solbjørg (2019, s. 34) sier organisasjonskultur består av flere subkulturer, samtidig som de har en felles hovedkultur. I noen tilfeller kan det være behov for å endre kulturen. Den kulturen man ønsker å ha, bestemmes og settes ofte på bakgrunn av bedriftens verdigrunnlag. Den finnes mange definisjoner på organisasjonskultur, og den enkleste og mest brukte definisjonen på bedriftskultur er "slik gjør vi det her hos oss".

Wit (2017, s. 563) på sin side ser organisasjoner som familier som arver egenskapene til sine forfedre. Han utdyper dette med å si at leder kan møte utfordringer som å sette sitt preg på organisasjonen, fordi lederen har en nedarvet organisasjonskultur, tradisjoner og myter. Dette kan påvirke organisasjonens måloppnåelse, spesielt om lederen og de ansatte ikke er forent om hvordan organisasjonskulturen skal være. På den andre siden sier Drønnen (2020, s. 105) at ledere setter rammene for organisasjonskulturen. Dette utdypes med at leder setter preg i form av holdninger, verdier og tanker, og slik setter rammene for organisasjonskulturen. Dette indikerer stor maktpotensiale for en leder.

6.2.3 Resultat 3 – Uformell ledelse; god eller dårlig innflytelse

Hverken gjennom fokusgruppen eller litteraturfunn forbundet med organisasjonsendring ble det funnet at uformell ledelse kan ha både positive og negative aspekter med seg. Det er vist til viktigheten av å ha ansatte med seg på laget for å oppnå suksessfull ekspansjon. Det er også gjennom fokusgruppen sagt at noen i gruppen har fått tildelt uformelt ledelsesmandat ikke bare av kollegaer, men også av formell leder.

I samspillet mellom formelle og uformelle ledere er det viktig at formelle ledere også vet hvem de uformelle lederne er. Det er viktig informasjon for en formell leder å vite hvem ansatte lytter til og som anses som viktig (Ekman, 2020, s. 114). For å få tak i denne informasjonen må den formelle lederen selv være til stede i samtalene og observere samspillet. Grunnen til at formelle ledere burde prioritere dette er for å få innsikt, ikke bare i hvem de uformelle lederne er, men også om de uformelle lederne er gode eller dårlige forbilder.

Uformelle ledere som er gode forbilder burde løftes frem i formelle sammenhenger og få anerkjennelse for sitt arbeid og handlinger. Det kan være utfordrende å gjøre gode uformelle ledere til formelle ledere, fordi de da vil kunne miste relasjonene og tilliten de har bygget opp med de øvrige ansatte. På den andre siden kan det være utfordrende for en uformell leder å få et formelt ledelsesmandat da det vil påvirke de relasjonene som er bygget opp. Derfor er poenget med å gi anerkjennelse å støtte gode uformelle ledere på en formell måte (Ekman, 2020, s. 114). Det kan tenkes at uformelle ledere som er gode forbilder og rollemodeller kan

legge til rette for ekspansjon, så vel som å utføre den, og slik bidra til bedre måloppnåelse med tiltaket.

Uformelle ledere som er dårlige forbilder og leder de ansatte i feil retning, vil skape problemer. Hvis ikke problemene som oppstår blir håndtert av den formelle lederen vil den uformelle lederen få for mye makt som påvirker hele avdelingen eller arbeidsplassen. Måten å håndtere dette er gjennom samtale, både den uformelle lederen og de ansatte for øvrig må få tilbakemelding på hva som forventes og at det legges merke til hva som foregår på arbeidsplassen. Dette vil gi den formelle lederen tillit og ledelsesmandat (Ekman, 2020, s. 115). Hvis noen formelle ledere er bekymret for å bli snakket om i etterkant, så betrygger Ekman med at det vil skje uansett hvordan en handler, men at handling må til for å få de ansatte på rett kurs. Hvis man som formell leder ikke handler i slike situasjoner, er alternativet å fratre sin stilling som formell leder (Ekman, 2020, s. 115).

Det vil derfor kunne anses som kritisk å håndtere uformelle ledere som er dårlige forbilder fortløpende. I forlengelse av dette vil dårlige forbilder ha ringvirkninger ikke bare i egen organisasjon, men også i endringsprosessen og i den nye organisasjonen. Dette kan ha innvirkning på både helsefremmende arbeid som vil presenteres i neste delkapittel, og endringsviljen i organisasjonen som har blitt presentert tidligere.

6.2.4 Resultat 4 – Helsefremmende ledelse og utbrenthet

Gjennom fokusgruppen og ekspansjonslitteraturen er det kartlagt hva en formell og uformell leder burde gjøre, hva som rommer rollene. Samtidig er det ikke presisert hvorfor. Naafstad (2019, s. 79) viser til at utøvelse av ledelse som beskrevet av fokusgruppen, så vel som gjennom ekspansjonslitteraturen, kan anses som lederatferd som fremmer helse hos ansatte gjennom; god kommunikasjonsflyt, ha fokus på ansattes utvikling, inkludere hver enkelt ansatt og tilrettelegge for harmoni i teamet.

Dette er viktige faktorer og elementer når en bedrift skal utsettes for stress i form av ekspansjonsfaktorer. En annen ting som oppleves som manglende i så måte er at økt stress på arbeidsplassen har vist å ha sammenheng med økt fare for utbrenthet, selv om stressfaktorene er ønsket. Det kan derfor tenkes at faresignaler for utbrenthet er noe som formell og uformell ledelse burde være oppmerksom på i en endringsprosess. Resultatet av en stresset og uoversiktlig endringsprosess kan ha andre følger som negativt omdømme og resultater for bedriften (Presthaug, 2017). Det er derfor viktig med nedenfra-og-opp-

tilnærming til ekspansjon, så vel som fravær av kontrollfunksjoner som mikromanagement og heller fokusere på prosess fremfor resultat

7 Avslutning

Denne masteroppgaven viser at det er flere faktorer som spiller inn når balansen mellom formell og uformell ledelse skal bevares, både når det gjelder å bevare dagens balanse og å beholde balansen gjennom en ekspansjon i bedriften. Faktorer som stikker seg fram er kunnskap, kommunikasjon og involvering hos de ansatte i en bedrift.

Dersom aksjonsforskningsprosessen og aksjonsforskningsmodellene skal følges er det ikke forventet at jeg kommer med noen anbefaling på dette tidspunktet i prosessen. Likevel er det rom for å skape et overblikk av forskningen som har blitt utført og gjøre seg opp noen tanker. For eksempel betydningen av at en formell leder i en organisasjon bevisst kan spille på uformell ledelse for å oppnå en god balansen og utvikling av en bedrift. Dette kan være et eget studie å undersøke videre.

Gjennom funnkategorier og resultatkapitlene i denne masteroppgaven kan det se ut som endringsprosessen påvirker dynamikken i arbeidsgruppen, og dynamikken i gruppen vil påvirke hvordan endringsprosessen utspiller seg. Dette mønstret kan se ut som en evig sirkel, og det kan derfor være fordelaktig å gjøre det til en positiv spiral.

Målet mitt med studiet var å få økt forståelse av fenomenet uformell ledelse. Gjennom forskningsprosessen har jeg sett hvordan uformell ledelse samspiller med formell ledelse, øvrige ansatte, organisasjonskultur og organisasjonsendring. Jeg har også sett at uformell ledelse ikke nødvendigvis er et gode eller et onde. Fenomenet eksisterer mer eller mindre i alle bedrifter og organisasjoner, om man er bevisst det eller ikke. Om uformell ledelse virker positivt eller negativt avhenger av hvordan ansatte føler de blir involvert i arbeidet, om de opplever tilhørighet med bedriften og at leder har tid og tilstedeværelse til ledelse.

Jeg har i min undersøkelse ikke ønsket å gå inn med en forutinntatt mening om at noen faktorer er mer viktige enn andre, likevel ser jeg at noen faktorer står mer ut enn andre. Disse faktorene oppleves å være gjengangere og sentrale, både for balansen mellom formell og uformell ledelse så vel som for endring i organisasjonen. Jeg ønsker derimot å trekke fram de tre mest sentrale faktorene; kunnskap, kommunikasjon og involvering.

Dersom en bedrift skalerer seg kunnskapsrike og engasjerte ansatte med gode kommunikasjonsevner, vil de bidra og påvirke positivt bedriftens verdiskapning. De vil også involvere seg aktiv i ekspansjonsfaser. På den andre siden vil uformelle ledere som ikke

opplever tilhørighet og forent verdigrunnlag redusere bedriftens innovasjon og utvikling, selv om bedriften ekspanderer. Det er derfor viktig at bedriften spesielt og organisasjoner generelt er oppmerksomme på hvordan de tar vare på sine ansatte. Dette viser seg å ha større påvirkning på måloppnåelse enn en først kan forestille seg.

Ekspansjon i seg selv har ulike faktorer som spiller inn på den gitte endringsprosessen, og som vil påvirke balansen mellom formell og uformell ledelse. Suksessfull ekspansjon er bygget på konkurransefortrinn, forventningsavklaring og en gjennomarbeidet og fremtidsrettet strategi. Samtidig er ekspansjonen også avhengig av det interne samspillet mellom formell og uformell ledelse, så vel som det eksterne samspillet mellom tilsvarende organisasjonskultur og komplementerende produkter eller tjenester. Ekspansjon er beskrevet relativt positivt i denne masteroppgaven, men det burde merkes at ekspansjon nødvendigvis ikke er svaret til en bedrift som har grunnleggende utfordringer med verdi og kultur. Ekspansjon er et virkemiddel for å nå langsiktige bedriftsmål, og da er det hensiktsmessig å avklare hva bedriftsmålet er før prosessen starter, særlig om det er mål som lønnsomhet, utvikling eller prestasjon.

I innledningen av denne oppgaven ble det presentert et syn på dagens arbeidsliv fra Presthaug (2017) som sier samfunnet kan sees som et "verdiskapingsverksted". Verdiskapning i organisasjoner er avhengig av kunnskapen hos ansatte. Denne kunnskapen vil også gjøre en bedrift eller organisasjon fremoverrettet. I oppsummeringen min opplever jeg Presthaug særlig relevant, da hver faktor i forskningsprosessen har hatt som mål om å bidra til verdiskapning. I tillegg pekes det i min undersøkelse ut faktorer som påvirker balansen mellom uformell og formell ledelse. Faktorer som kunnskap, kommunikasjon og involvering utmerker seg særlig betydningsfulle. Disse faktorene som, slik jeg ser det, blir grunnelementer i Erna Solbers framvoksende og ekspansive kunnskapssamfunn.

Balanse mellom uformell og formell ledelse framstår som en viktig og sterk faktor for en bedrift i ekspansjon. En god balanse avhenger igjen av et behov for kunnskap hos de ansatte og at det investeres i de aktuelle medarbeiderne slik at de øker den kompetansen som det er behov for.

8 Referanseliste

- Aasen, T. (2015, 29.04). *Nordmenn er ikke som andre*. Ledernytt. Hentet 09.12.2021.
<https://www.ledernytt.no/nordmenn-er-ikke-som-andre.5751736-112537.html>
- Alstad, M., Hartmark, J. (2026). *Kunnskapsledelse i organisasjoner som praktiserer brukerstøtte: En pragmatisk studie i Skatteetatens IT- og servicepartner* [Masteroppgave]. Universitetet i Agder. Brage. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2437067/Alstad%2C%20Marie%20Rabben.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berg, T. (2019). *Økonomiforståelse for ledere og styremedlemmer* (1. utgave). Fagbokforlaget.
- Bergersen, S. E. (2015). *Suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere - en tematisk analyse* - [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. NTNUOpen. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2399759/Bergersen%2c%20Synne-Emilie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bjerga, S. L., Thorsen, M. I. (2012). " *Suksessfaktorer ved oppkjøp*": *En casestudie av oppkjøp i National Oilwell Varco Norway AS* [Masteroppgave]. Universitetet i Stavanger. Brage. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/184724/Thorsen,%20May%20Iren%20og%20Bjerga,%20Silje%20L%C3%B8land.pdf?sequence=1>
- Bøe, M., Thoresen, M. (2020). *Å skape og studere endring: Aksjonsforskning i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Dalen, A. (2008). *Validitet og reliabilitet i kvantitativ forskning* [Lysarkpresentasjon]. Universitetet i Oslo.
<https://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt>
- Dehlin, E. (2016). *How to Lead, Manage and Motivate knowledge workers*. Manage Magazine https://managemagazine.com/article-bank/motivation/lead-manage-motivate-knowledge-workers/?fbclid=IwAR11rPy7SrbIQJ47_gz7Zpl_94qVK5Xw8iBZ-4unTytrU_g00lcW7QbEux0
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. (1. utgave) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Edmondson, A. (2019) *The fearless organization*. John Wiley & Sons Inc.

- Edmondson, A. & Harvey, J. (2017) *Extreme teaming*. Emerald Publishing Limited
- Eikeland, L. (2015). *Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere* [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo. DUO.
https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/45448/Eikeland_master2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag, 2004
- Engum, S. (2016). *Hvordan ødelegge en god intensjon: - En historie om hvordan forsvarsrutiner og motstand hindrer læring i en organisasjon*. [Masteroppgave]. Handelshøyskolen i København (CBS). <https://nordopen.nord.no/nord-xmllui/bitstream/handle/11250/2417391/Sigurd%20Engum.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Farbrot, A. (2014, 9. april). *Derfor bør ledere delta i uformelle nettverk på jobb*. Forskning.no. <https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/derfor-bor-ledere-delta-i-uformelle-nettverk-pa-jobb/569121>
- Forsberg, C. & Wengstöm, Y. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Natur og kultur. Stockholm.
- Foucault, M.(1999). *Seksualitetens historie. Vilje til viten*. (Schaanning,E. overs.). Oslo: Pax forlag. (Originalt arbeid publisert 1976).
- Fuglestad, O. L. & Sunde, S. (2006). *Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv*. Norske Pedagogisk Tidsskrift, 90 (2), 133-144. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2006-02-05>
- Gjølterud, S., Hiim, H., Husebø, D., Jensen, L. H., Steen-Olsen, T. H., og Stjernstrøm, E. (red.). (2017). *Aksjonsforskning i Norge: TEORETISK OG EMPIRISK MANGFOLD*. Cappelen Damm Akademisk/NOASP. Nordicpress.
<https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/download/17/59/224-1?inline=1>
- Hiim, H. (2020). *Likheter og forskjeller mellom tilnærminger til aksjonsforskning. En analyse av prinsipper og dilemmaer relatert til forskningens hensikt, utviklingsmetoder, forskerrollen og epistemologisk grunnlag i noen sentrale tilnærminger*. I S. Gjølterud, H. Hiim, D. Husebø & L. H. Jensen (Red.), *Aksjonsforskning i Norge, volum 2: Grunnlagstenkning, forskerroller og bidrag til endring i ulike kontekster* (Kap. 1, s. 25–54). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.121.ch1>
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

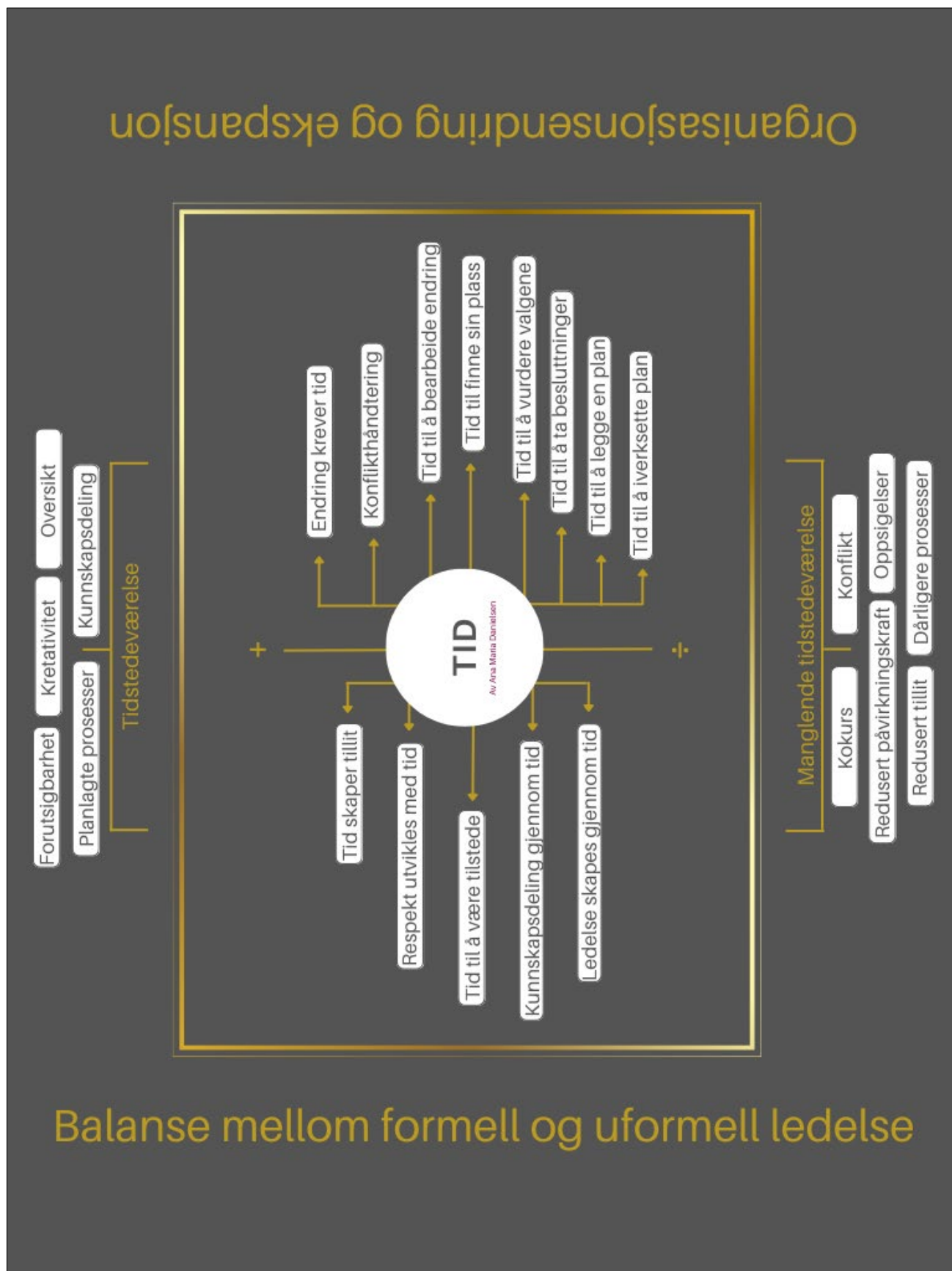
- Jacobsen, D., I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. Utgave). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave). Fagbokforlaget.
- Karlsen, G. J., Solbjørg, J. (2019). *Voksesmerter - Universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner* [Masteroppgave]. NORD Universitet. NordOpen. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2618500/KarlsenogSolbjorg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Matthiesen, S.B. (2017). *Utbrenthet i det moderne - en oversikt*. I Roness, A. & Matthiesen S. B. (Red.), *Utbrent. Krevende jobber - gode liv* (s. 20-56). Fagbokforlaget
- Monsen, A, M. (2021, 6. april). *Hvordan organisere bedriften for fremtiden?* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hvordan-organisere-bedriften-for-fremtiden.6348756.html>
- Naafstad, I. T. (2019). *Helsefremmende ledelse: En kvalitativ studie av kjennetegn på helsefremmende lederatferder i en kunnskapsbedrift* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Bibsys. https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BRAGE11250%2F2602739&context=L&vid=NTNU_UB&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,balanse%20ledelse&offset=25
- Nielsen, K. A. (2012). *Aktionsforskningens historie – på vej til et refleksivt akademisk selskab*. I G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Laursen & D. Tofteng (Red.), *Aktionsforskning* (s. 19–37). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Nordsteien, A. (2018). *Forholdet mellom small talk og ledelse i organisasjoner – en litteraturstudie* [Masteroppgave]. Diakonhjemmet Høgskole. Brage. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/274621/ANordsteien2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Norges teknisk- og naturvitenskapelige universitet (u.å). *IMRoD-struktur på vitenskapelige tekster*. NTNU. <https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/imrod-struktur>
- Norges teknisk- og naturvitenskapelige universitet (u.å). *Struktur i en litteraturoversikt*. NTNU. <https://i.ntnu.no/struktur-i-en-litteraturoversikt>
- Olsen, N. V., Sandvik, K. (2002). *Årsaker til produktutviklingssuksess*. Beata, 1, 1-14. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2002-01-01>

- Pettersen, R., C. (2008). *Oppgaveskrivingens ABC. Veileder og førstehjelp for høyskolestudenter*. Universitetsforlaget. Oslo
- Presthaug, A, M. (2017, 3. juli). *To suksessfaktorer for innovasjon – som litt for sjelden benyttes*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/to-suksessfaktorer-for-innovasjon.6012976-112537.html>
- Reinholdtsen, T. M. (2019). *Fra liten gründerbedrift, til stor vekstbedrift – hva skyldes suksessen?* [Masteroppgave]. Norges Arktiske Universitet. Munin. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/17053/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sander, K. (2022, 1. mars). *Aksjonsforskning*. eStudie.no. <https://estudie.no/aksjonsforskning/01/03/2022>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020) *Scrum Guide*. Scrumguides.org. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Norwegian.pdf>
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (3 utgave) Universitetsforlaget
- Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen:Fagbokforlaget.
- Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wit, B. D. (2017). *Strategy: an international perspective*. (6 utgave).
- Wølner, M. R. (2021). *Turnover blant mellomledere i spesialisthelsetjenesten: En casestudie i UNN om hvorfor mellomledere i spesialisthelsetjenesten slutter som ledere* [Masteroppgave]. Norges arktiske universitet. Munin. https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22506/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y&fbclid=IwAR1VfJR_sh0ojHLMuE71cR8jKv_DK9g3J5ZI5w2pHGKCIM1uE8I2AkbHD6M
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (No. 5). Thousand Oaks, CA: Sage

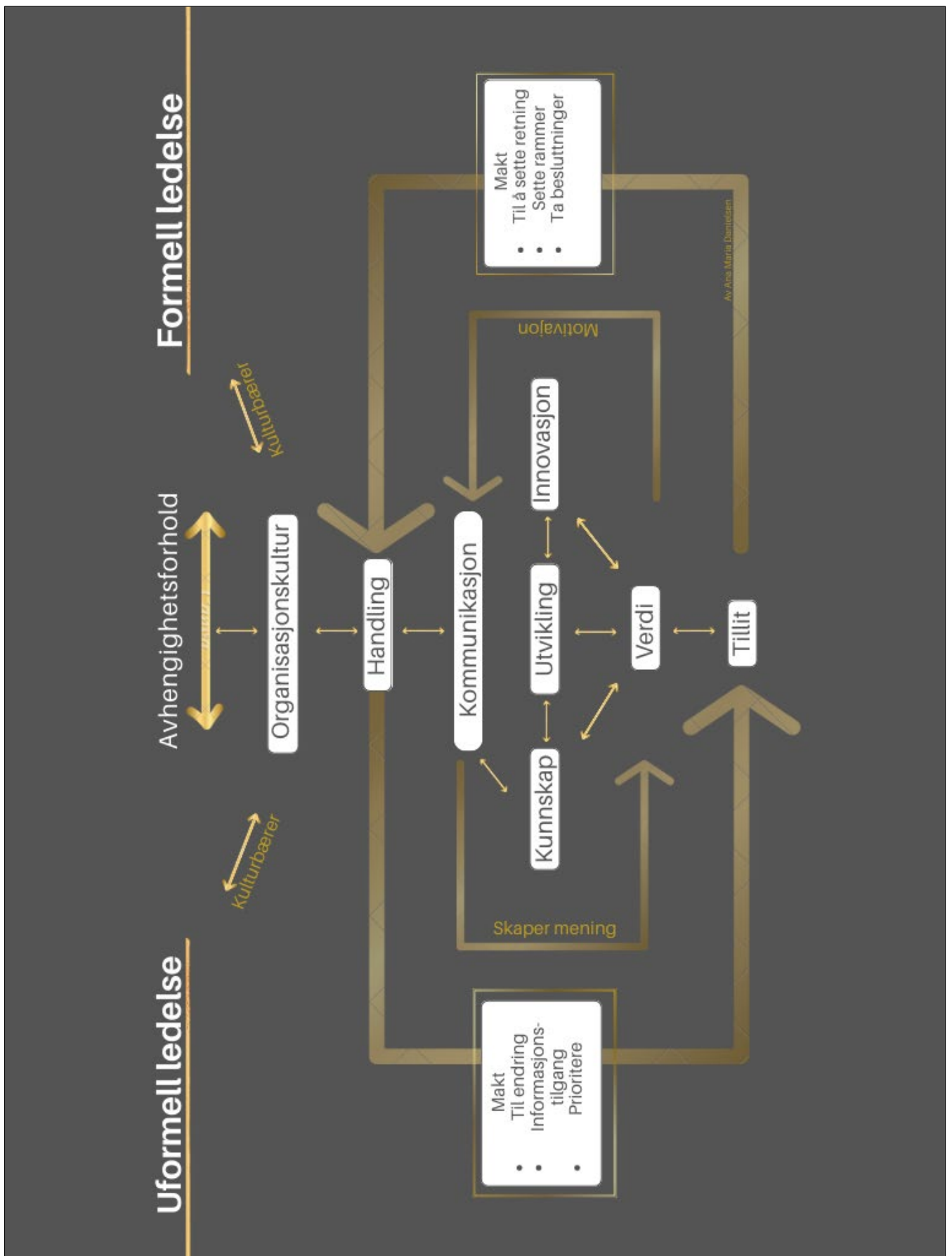
9 Vedlegg

Vedleggende som følger er redegjort og opplyst om fortløpende i masteroppgaven. Likevel er det ønsket å kommentere vedlegg 9.5 Intevjuguide. Noen av sidene har overskriften «veien mot 2.0». Dette er en intern referanse myntet på utviklingsbedrifter og produktutviklingsprosesser som deler opp progresjonen i denne type «utgivelser». Denne interne referansen for masterstudiet ble introdusert tidlig i masterforløpet mitt, siden min arbeidsplass har vært foroverlent og fulgt prosessen min siden tidlig i forløpet. I den forbindelse opplevdes det som passende at forskningsprosjektet fikk et internt navn myntet på utvikling og forbedringer. Denne kommentaren er gitt for å skape større forståelse for en intervjuguide som var spesielt laget for denne bedriften og denne fokusgruppen.

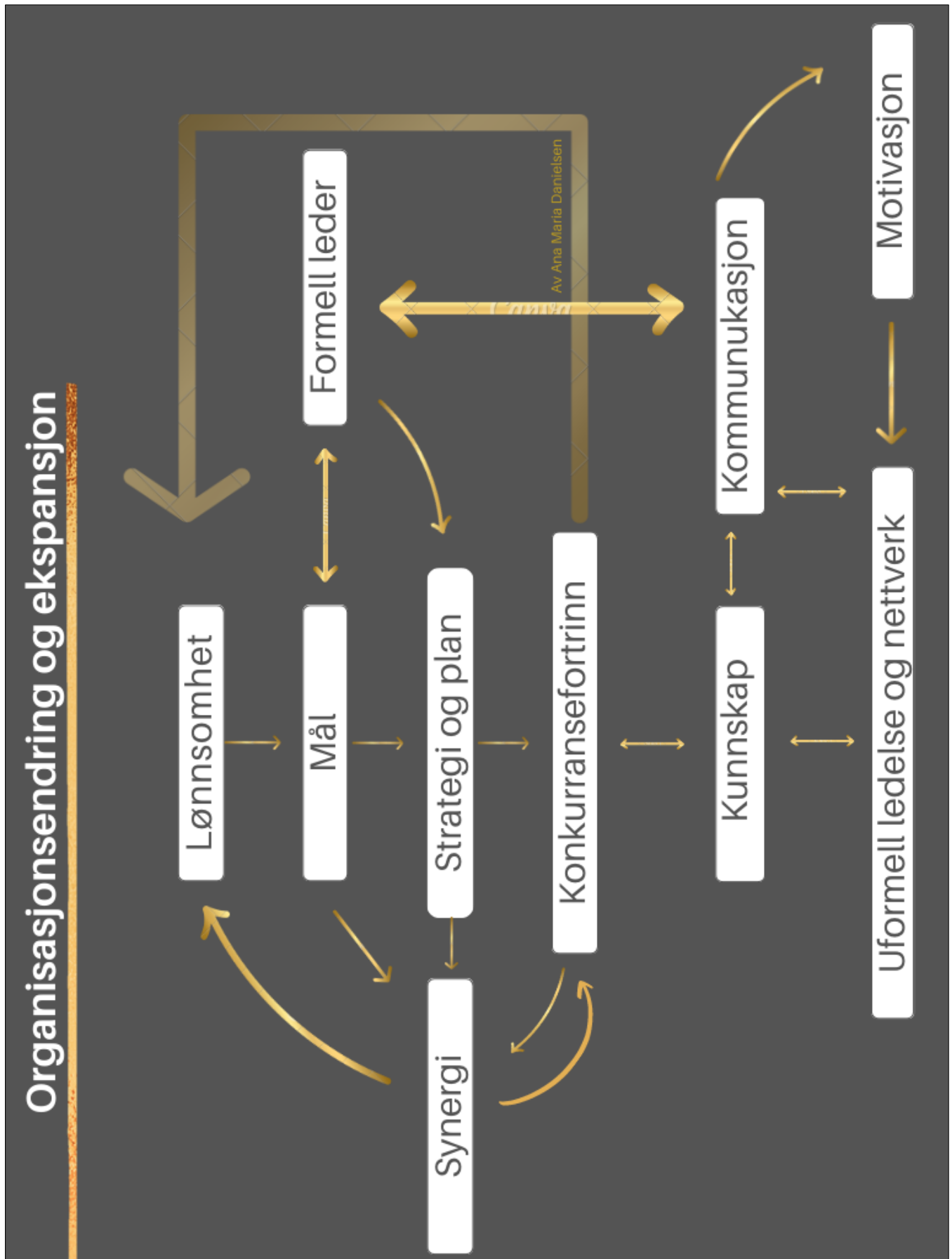
9.1 Modell for tidsbruk for organisasjonsendring og ekspansjon



9.2 Modell for formell og uformell ledelse



9.3 Modell for organisasjonsendring og ekspansjon



9.4 Invitasjon til forskningsprosjektet sendt ut til fokusgruppen

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Balanse mellom formell og uformell ledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på balansen mellom formell og uformell ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. For oppklaring er «vi» i denne sammenheng en betegnelse for masterstudenten og veileder.

Formål

Det ønskes å gjennomføre gruppesamtaler fordelt over tre møter for å forstå mer hva som skaper balanse mellom formelle og uformelle ledere. Det er ikke satt en problemstilling for forskningen da det er ønsket at fokusgruppen sammen skal velge retning for forskningen ut fra hva som er aktuelt for dem. Dette inngår som en del av masteroppgaven til Ana Maria Danielsen. Opplysningene som hentes inn i denne sammenheng skal ikke brukes utover dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ana Maria Danielsen som masterstudent
Ingunn Skjesol, veileder og prosjektansvarlig

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Masterstudenten ønsker å ha egen bedrift som forskningsplattform og i den forbindelse er det aktuelt å invitere inn de 5 (inkludert Ana Maria Danielsen) som inngår i kjerneteamet i bedriften. Du ansees av masterstudenten som 1 av 5 deltagere i kjerneteamet og får derfor spørsmål om å delta i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningen er tenkt gjennomført i form av tre gruppesamtaler. Intervjuene er tenkt å tas opp på lydfil for at masterstudenten enklere kan jobbe med teamet og problemstillingen som settes av teamet. Dette vil videre bli transkribert og være grunnlag for forskningsprosjektet. Informasjonen lagres elektronisk frem til masteroppgaven godkjennes.

Hvis du takker ja til å delta i forskningsprosjektet vil du bli invitert til tre separate møter hvor gruppesamtalene holdes. Det er antatt at samlet vil gruppesamtalene ta 4-5 timer. Det kreves ingen forberedelse eller forkunnskap for å delta, men er forventet full tilstedeværelse under møtene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen å delta. Det er kun under samtalene som det formelt kalles inn til at lydopptak vil tas opp. Det er avklart at deltagere ikke vil trekkes i lønn av arbeidsgiver om samtalene blir fastsatt i arbeidstiden. Om samtalene blir holdt i arbeidstiden og vil dem som ikke deltar ha normal arbeidsdag.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet ditt vil erstattes med en kode når lydfilene transkriberes, som videre lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Kontaktopplysningene dine vil ikke oppbevares i forbindelse med dataene som innhentes.

Ana Maria Danielsen skal samle inn, bearbeide og lagre data, under forskningsprosjektet. Veileder Ingunn Skjesol vil ha innsyn i data som er transkribert og som skal brukes i masteroppgaven.

Når masteroppgaven publiseres vil ikke firmanavn eller personopplysninger være oppgitt. Samtidig vil det opplyses om at masterstudenten har forsket på egen arbeidsplass og det vil i så måte begrense anonymiteten siden det ligger åpent på internett hvor masterstudenten jobber og hvem hun jobber sammen med.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når masteroppgaven leveres inn, 1. september 2023. Når masteroppgaven er godkjent vil lydfilene og navnekodene slettes. Det vil etter dette kun være opplysninger som brukes i masteroppgaven, samt anonym transkribert notater, som ikke slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) v/
Ana Maria Danielsen, masterstudent
Epost: anamariadanielsen@gmail.com
Tlf.: +47 915 39 355
- NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) v/
Ingunn Skjesol, veileder og prosjektansvarlig
Epost: Ingunn.s.bulling@nord.no
Tlf.: +47 74 21 23 29
- Vårt personvernombud:
NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) v/
Thomas Helgesen, personvernombud
Epost: thomas.helgesen@ntnu.no
Tlf.: +47 930 79 038

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ingunn Skjesol
(Forsker/veileder)

Ana Maria Danielsen
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [**balanse mellom formell og uformell ledelse**], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i tre gruppeintervju
- at jeg er kjent med at når masteroppgaven publiseres vil ikke firmanavn eller personopplysninger være oppgitt. Samtidig vil det opplyses om at masterstudenten har forsket på egen arbeidsplass og det vil i så måte begrense anonymiteten siden det ligger åpent på internett hvor masterstudenten jobber og hvem hun jobber sammen med.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.5 Intervjuguide

Intervjuguide

Balanse mellom formell og uformell ledelse

Innledning fokusgruppe del 1

- Forskningsprosjektet er akseptert av NSD.
- Samtalen behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.
- Samtalen tas opp som lydfil. Dere vil bli anonymisert i transkriptene, navn vil bli kodet, og alle personopplysninger vil slettes når masteroppgaven publiseres.
- Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Du må i så fall kontakte Ana Maria Danielsen, enten via epost, eller ved å si ifra direkte under møte.
- For å delta kreves det full tilstedeværelse under møte
- Noen spørsmål om opplegget før vi starter?
- Lydopptak startes

Presentasjon

- Hver av deltagerne presenterer seg med sin rolle i bedriften og om dem selv opplever å utøve ledelse
- Hva legger vi i ordet ledelse?
- Hvordan påvirker ledelse oss?

Veien mot 2.0

- Hvordan oppleves dagens balanse mellom formell og uformell ledelse?
- Hvordan vil vi at balansen mellom formell og uformell ledelse skal være i morgen, om 30 dager, om 6 mnd eller om 2 år?
- Ordet er fritt

Avslutning

- Har noen noe de ville sagt om balansen mellom formell og uformell ledelse som det ikke har vært rom for tidligere?
- Takk for deltagelsen i dag – hvis det er noen spørsmål om prosjektet kan jeg kontaktes i ettertid av møte
- Videre vil jeg jobbe med denne samtalen for å finne våre enigheter og uenigheter om teamet
- Neste møte vil ha samme temaet, men et annet utgangspunkt
- Jeg kaller inn til nytt møte når jeg har arbeidet meg gjennom denne samtalen
- Lydopptaket stoppes

Innledning fokusgruppe del 2

- Samtalen tas opp som lydfil. Dere vil bli anonymisert i transkriptene, navn vil bli kodet, og alle personopplysninger vil slettes når masteroppgaven publiseres.
- Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Du må i så fall kontakte Ana Maria Danielsen, enten via epost, eller ved å si ifra direkte under møte.
- For å delta kreves det full tilstedeværelse under møte
- Noen spørsmål om opplegget før vi starter?
- Lydopptak startes

Veien mot 2.0

- Ut fra forrige møte hørte jeg disse punktene vi var enige om og disse punktene vi ønsket for en fremtidig balanse
- Hva tenker dere om dem?
- Gruppen må komme til en enighet om hvilken problemstilling/spørsmål som det ønskes mer kunnskap om
- Hvorfor ble denne problemstillingen/spørsmålet valgt?

Avslutning

- Vi har nå blitt enige om hva som er vår problemstilling/spørsmål
- Videre vil jeg gjøre litteratursøk for å se etter svar til vår problemstilling/spørsmål
- Deretter vil jeg kalle inn til et nytt møte for å presentere litteraturen jeg har funnet
- Takk for deltagelse
- Lydopptaket stoppes

Innledning fokusgruppe del 3

- Samtalen tas opp som lydfil. Dere vil bli anonymisert i transkriptene, navn vil bli kodet, og alle personopplysninger vil slettes når masteroppgaven publiseres.
- Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Du må i så fall kontakte Ana Maria Danielsen, enten via epost, eller ved å si ifra direkte under møte.
- For å delta kreves det full tilstedeværelse under møte
- Noen spørsmål om opplegget før vi starter?
- Lydopptak startes

Veien mot 2.0

- Ana Maria Danielsen presenterer litteraturfunn
- Hvilken verdi har dette for deg?
- Hvilken verdi har dette for oss som bedrift?
- Ønsker vi å gjøre noen endringer?

Avslutning

- Takk for deltagelse
- Lydopptaket stoppes

