

Julie Hansen Gleinsvåg  
Liv Karoline Grimstad

# Hvordan kan leder legge til rette for en effektiv og vellykket implementering av en planlagt endring?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Xinlu Qui

April 2024



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



Julie Hansen Gleinsvåg  
Liv Karoline Grimstad

# **Hvordan kan leder legge til rette for en effektiv og vellykket implementering av en planlagt endring?**

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Xinlu Qui  
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Bacheloroppgaven markerer slutten på tre lærerike år på Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet våren 2024.

Vi valgte å fordype oss i retningen Organisering og endring. Endringsledelse og håndtering av endringer var interessant for oss, og vi fant fort ut av at dette var et tema vi ønsket å skrive om. I tillegg synes vi lederstiler er svært interessante, og det er spennende å utforske hvordan leder anvender forskjellige lederstiler i ulike situasjoner. Etter å ha prøvd å komme i kontakt med flere organisasjoner, endte vi med Havbris organisasjon. Siden de var i sluttfasen av en endringsprosess, var dette en utmerket bedrift å bruke i oppgaven vår. Med denne organisasjonen kunne vi utforske hvordan endringsprosessen deres har vært, og hvordan leder har håndtert den.

En stor takk til vår veileder Xinlu Qiu for gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom prosessen. Vi vil også takke for et godt samarbeid med organisasjonen Havbris og deres representanter som lot seg intervju. I tillegg ønsker vi å takke hverandre. Sammen har vi motivert hverandre gjennom hele semesteret, og ferdigstilt en oppgave vi er fornøyde med.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Trondheim, april 2024

*Julie H. Gleinsvåg*

Julie Hansen Gleinsvåg

*Liv K. Grimstad*

Liv Karoline Grimstad

## Sammendrag

Formålet med vår oppgave er å utforske hvordan leder håndterer en planlagt endring, og hvordan de ansatte oppfatter endringen. Vi valgte derfor en organisasjon som er i slutfasen av en endringsprosess, hvor to separate enheter blir til en felles enhet. Organisasjonen ønsker å være anonym og blir videre i oppgaven kalt Havbris. For å prøve å få en forståelse for hvordan leder kan få med seg ansatte i en endringsprosess, har vi kommet fram til denne problemstillingen:

*Hvordan kan en leder legge til rette for en effektiv og vellykket implementering av en planlagt endring, og skape aksept hos ansatte rundt prosessen?*

I undersøkelsen brukte vi kvalitativ metode med en semistrukturert intervjuform. Vi intervjuet tre ansatte og en leder ved Havbris. Intervjukandidatene hadde forskjellige tanker og syn rundt endringen, men alle nevner kommunikasjon som en viktig faktor for å lykkes med en endring. Data samlet inn fra intervjuene, sammen med teori om endringsledelse, den samskapte læringsmodellen og ulike lederstiler, danner grunnlaget for analysen.

Ut fra resultatene våre ser vi at transformativ lederstil, samt deltakende ledelse, har hatt innvirkning på hvor vellykket og effektiv endringsprosessen er. Vi ser også at de ulike fasene av den samskapte modellen er fulgt, og leder nevner også at den blir brukt. Havbris organisasjon har et godt arbeidsmiljø, og sammen med kommunikasjon trekkes dette fram som en viktig faktor for at de har klart å tenke positivt på endringen.

Oppgaven får fram ansatte og lederens syn på endringsprosessen. Ved å høre meningene til både leder og ansatte, får vi et virkelighetsnært syn av organisasjonens holdning til endringen. Svarene fra lederen og ansatte kan da sammenlignes og se om de stemmer overens.

## **Abstract**

The purpose of our task is to explore how managers handle a planned change, and how employees perceive the change. We therefore chose an organization that is in the final phase of a change process, where two separate units will merge into one. The organization wishes to remain anonymous and is further referred to as Havbris. To try to gain an understanding of how managers can involve employees in a change process, we have the thesis problem:

*How can a manager facilitate the effective and successful implementation of a planned change, and create acceptance among employees around the process?*

We used a qualitative method with a semi-structured interview form. We interviewed three employees and a manager at Havbris. The interview candidates had different thoughts and views about the organizational change, but all mentioned communication as an important factor for succeeding. Data collected from the interviews, together with theory of change management, the “samskapte lærings” model and different leadership styles, form the basis for the analysis.

From our results, we see that transformative leadership style, as well as participatory leadership, have had an impact on the success and effectiveness of the change process. We also see that the various phases of the “samskapte lærings” model have been followed, and the leader also mentions that it is being utilized. Havbris's organization has a good working environment, where effective communication is highlighted as an important factor for them being able to think positively about the change.

The assignment elicits employees' and managers' views on the change process. By hearing the opinions of both managers and employees, we get a realistic view of the organization's attitude to the change. The responses from the managers and employees can then be compared to see if they match.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	5
1.1 Endringsprosess og planlagt endring .....	6
1.2 Havbris organisasjon.....	6
1.3 Problemstilling.....	7
<b>2.0 Teori</b> .....	8
2.1 Endringsledelse .....	8
2.2 Den samskapte læringsmodellen.....	9
2.3 Deltakende ledelse .....	11
2.4 Transformativ ledelse.....	12
<b>3.0 Metode</b> .....	14
3.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign .....	14
3.2 Datainnsamling .....	15
3.3 Utvalg av enheter .....	15
3.4 Undersøkelsens kvalitet .....	16
3.4.1 Validitet.....	17
3.4.2 Reliabilitet.....	17
<b>4.0 Analyse og drøfting</b> .....	19
4.1 Ansattes oppfatning på endringen.....	20
4.1.2 “Vi”-et , fellesskapsfølelsen.....	21
4.1.3 Akseptere endringsprosessen .....	22
4.1.4 Refleksjon og læring .....	23
4.1.5 Leders håndtering.....	24
4.2 Lederstiler .....	25
4.2.1 Deltakende ledelse .....	26
4.2.2 Transformativ ledelse.....	27
4.2.3 Vellykket? .....	28
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	29
5.1 Videre forskning .....	30
<b>6.0 Referanseliste</b> .....	31
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	33
<b>Vedlegg 2: Samtykkeskjema</b> .....	34



## **Figurliste**

<b>Figur 1:</b> Havbris organisasjon før endring.....	7
<b>Figur 2:</b> Den samskapte læringsmodellen.....	9
<b>Figur 3:</b> Samskapt læring - to læringsløyper.....	10
<b>Figur 4:</b> Organisasjonskart etter endring.....	19

## **Tabelliste**

<b>Tabell 1:</b> Utvalg av enheter.....	16
---	----

## **1.0 Innledning**

Denne oppgaven tar for seg hvordan en organisasjon håndterer en planlagt endring. Organisasjonen har gått fra å være to separate enheter til å bli en stor enhet, bestående av tre avdelinger. En endring vil i større eller mindre grad påvirke ansattes arbeidshverdag, og dette kan skape usikkerhet og motstand fra de ansatte. I en slik prosess er det derfor viktig med en leder som kan inspirere de ansatte til å godta endringen, og skape en positiv holdning til prosessen.

### **1.1 Endringsprosess og planlagt endring**

En endringsprosess er når det er forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Van de Ven & Poole, 1995, s. 512). Endringen kan begrenses til kun en del av organisasjonen, eller omfatte hele organisasjonen. Det er ulike drivkrefter som står bak en endring, og endringsprosessen vil være ulik fra en organisasjon til en annen. Når en organisasjon ser behovet for endring, kan det for eksempel være økonomisk motivert, være et ønske om å forbedre effektiviteten, eller å måtte tilpasse seg omgivelsene. Planlagt endring oppstår når noen mennesker i en organisasjon oppdager et problem, med andre ord vil det ligge en intensjon bak endringen. Etter at det er erkjent et behov for endring, må mål defineres før utvikling og tiltak kan settes i gang. Organisasjonen må da gjennom en prosess hvor handlingene og hendelsene må utvikles over tid (Jacobsen, 2018, s. 25).

### **1.2 Havbris organisasjon**

Etter ønske om anonymitet, har vi valgt å omtale organisasjonen for Havbris organisasjon. Havbris er en liten organisasjon med lokasjon nord for Trondheim. I flere år har det vært snakk om å gjennomføre en administrativ endring ved organisasjonen, og i 2023 ble det bestemt at organisasjonen skulle gjennomgå denne endringen. Opprinnelig var det tre

avdelinger med to ledere. Nå skulle disse tre avdelingene slås sammen til en stor avdeling, med en leder. Avdelingene skulle også fysisk flytte sammen. Dette er en stor endringsprosess som har påvirket både de ansattes hverdag og organisasjonsstrukturen ved Havbris. Prosessen er ennå ikke avsluttet, og lederen står midt i håndteringen.



*Figur 1: Havbris organisasjon før endring*

### 1.3 Problemstilling

Vi ønsket å fordype oss i hvordan endringsprosessen ved Havbris har påvirket leder og ansatte. For å avgrense vårt brede utgangspunkt har vi valgt å ha fokus på lederens rolle i endringen, og hvordan lederen har informert og motivert ansatte før og under endringsprosessen. Problemstillingen vår er som følger:

*Hvordan kan en leder legge til rette for en effektiv og vellykket implementering av en planlagt endring, og skape aksept hos ansatte rundt prosessen?*

Vi skal se nærmere på leder og ansattes tanker og holdninger til endringsprosessen, samt hvordan lederen får med seg de ansatte gjennom en slik prosess. Ved å anvende teori om den samskapte læringsmodellen, teori om deltakende ledelse og transformativ ledelse, skal vi analysere og drøfte i lys av problemstillingen.

## 2.0 Teori

Teorien utgjør grunnlaget for å kunne analysere og drøfte funn fra våre intervjuer i analysedelen. For å besvare problemstillingen har vi brukt teori om endringsledelse, ulike ledelsesstiler og den samskapte læringsmodellen. Teoriene vi har valgt vil bidra til å svare på problemstillingen vår, og er teoriene vi anser som mest relevante for vår oppgave. Vi skal først se på hva endringsledelse er. Videre skal vi bruke den samskapte læringsmodellen med fokus på fasene i de to læringsløyene. Til slutt vil vi se på deltakende og transformativ lederstil, og hvordan disse teoriene er med på å effektivt få med ansatte i en endringsprosess.

### 2.1 Endringsledelse

En endring er når den formelle strukturen i organisasjonen eller menneskene i organisasjonen opptrer forskjellig fra et tidspunkt til et annet. «Organisasjoner endrer seg når noen mennesker ønsker endring for å oppnå et nytt mål» (Jacobsen, 2018, s.32). Endringen kan derfor blant annet være motivert av økonomiske, strategiske eller effektiviserende forbedringer innad i organisasjonen. For å lykkes med endring er det viktig at ledelsen også blir deltaker i læringsprosessen. Lederen må kunne sikre problemløsning på kort sikt, men også ha en innflytelse på ansatte slik at bedriften kan overleve på lang sikt (Klev & Levin, 2022, s. 78). I endringsledelse er det viktig å ikke kun fokusere på hvem leder er, men istedenfor hvordan leder håndterer endringsprosessen i den daglige driften (Klev & Levin, 2012, s. 122).

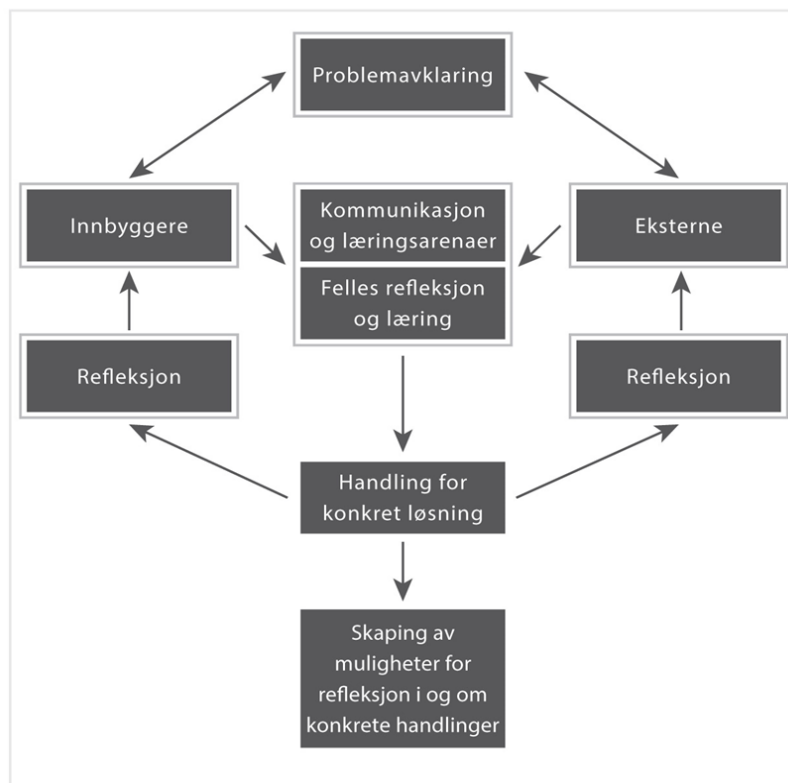
Klev og Levin (2012) skriver at:

Å kunne delta i en endringsprosess [...] bør sees på som en måte å lette kunnskapsprosesser hvor sosiale ressurser mobiliseres for å skape endring. Deltakelse vil samtidig bygge lokale ressurser og intern kapasitet for endring. Deltakelse er essensielt for å mobilisere kunnskap for bedre løsninger, samt for å bygge kunnskap for fremtidige endringsprosesser (Klev & Levin, 2012, s. 3).

Vi skal videre i oppgaven fokusere på hvordan den samskapte modellen kan være et hjelpemiddel under en endringsprosess, og hvilken lederstil som passer til endringen som organisasjonen skal gjennom.

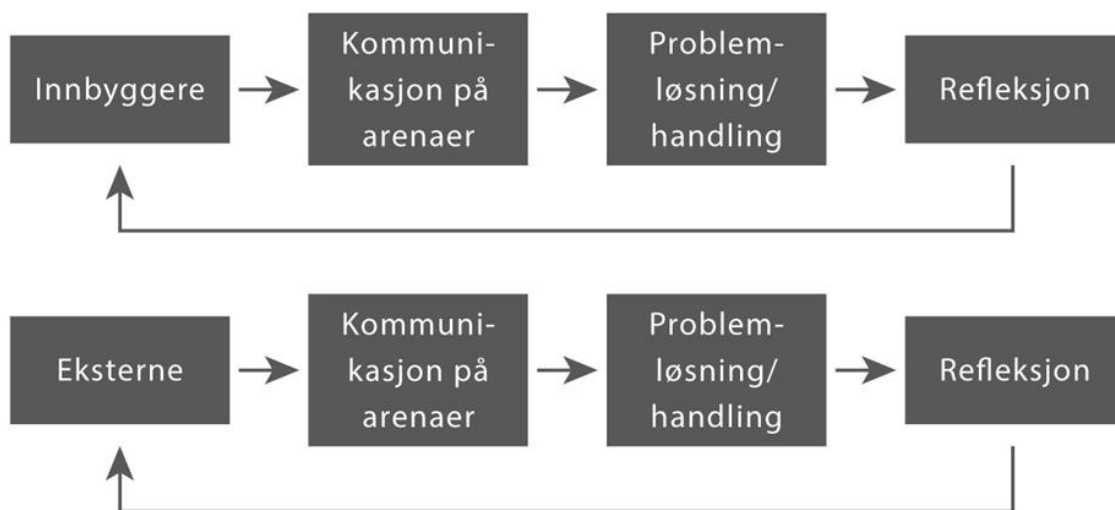
## 2.2 Den samskapte læringsmodellen

Endring handler om å systematisere og strukturere læringsprosesser (Klev & Levin, 2022, s. 71). Samspillet må struktureres mellom de som skal skape utvikling gjennom ny praksis, kalt problemeierne, og de som skal være ledere, kalt pådriverne. Målet blir altså å få problemeiere og pådrivere til å jobbe sammen i læringsprosessen for å klare å utvikle den nye organisasjonen eller ny arbeidspraksis (Klev & Levin, 2022, s. 71). Ved å bruke den samskapte læringsmodellen kan man fokusere på dette samspillet, og at læringen skal skje i fellesskap (Nilsen, 2017, s. 13).



Figur 2: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2022)

En sentral del i den samskapte læringsmodellen er de to læringsløyferne. Vi skiller mellom den enkelte og den kollektive læringsløyfen. Den enkelte læringsløyfen fokuserer på det individuelle nivå, altså å støtte og se hvilke behov enkeltindivider har. Å ha fokus på enkeltindivider er viktig da alle lærer forskjellig, og vil oppfatte endringen ulikt. Den kollektive læringsløyfen har fokus på læringen som skjer i grupper og fellesskap. Denne prosessen innebærer kunnskapsdeling, dialog og refleksjon i gruppesammenheng. I denne sløyfen vil det være fokus på å skape et inkluderende og støttende læringsmiljø, hvor alle får dele sine erfaringer og perspektiver på endringen (Klev & Levin, 2022, s. 74).



Figur 3: Samskapt læring - to læringsløyfer (Klev & Levin, 2022)

Som vi kan se fra den samskapte læringsmodellen er det tre faser en organisasjonsutvikling skal gjennom. De to læringsløyferne inkluderer fase to og tre, samt refleksjon, og illustrerer et tydeligere skille mellom læring på kollektivt og individuelt nivå.

Den første fasen er problemavklaring. I problemavklaringen skal det avklares hva aktiviteten skal være (Klev & Levin, 2022, s.74). Denne fasen kan i seg selv anses som en organisasjonsutvikling, da grunnleggende arbeid for endringen blir gjort i denne fasen. De involverte i endring skal forme de første konkrete handlingsalternativene, bli kjent med hverandre, legge grunnlag for tillit til hverandre, og lære av og med hverandre.

Andre fase er kommunikasjon på arenaer. Dette innebærer å «[...] forme læringsarenaer for kommunikasjon med sikte på å fremme felles læring» (Klev & Levin, 2022, s.76). I denne fasen er målet å fremme et miljø som oppmuntrer innbyggerne til åpenhet, kunnskapsdeling og refleksjon. En arena vil derfor være en møteplass for sosial utvikling (Klev & Levin, 2022, s. 96). En arena kan være å holde møter, dra på turer eller delta i seminarer. Det er nødvendig å skape et miljø hvor innbyggerne får en felles forståelse for endringen, ettersom det vil være grunnleggende for å kunne lykkes med videre utvikling i organisasjonen.

Siste fase er problemløsning/handling. Her vil resultater fra problemavklaring og forming av arenaer gi en forståelse for hvordan organisasjonen på en effektiv måte kan gjennomføre de riktige oppgavene, og håndtere konkrete utfordringer. Organisasjonene kan bruke resultatene som læring og erfaring for videre utvikling. I denne fasen vil det også skje en refleksjon rundt endringen. Personer involvert i endringen vil selv reflektere over hva som fungerte og hva som ikke fungerte. Det vil også være en refleksjon på et kollektivt nivå. Hensikten med dette er at organisasjonen som helhet skal evaluere prosessen og bygge opp en kollektiv kompetanse for fremtidige utfordringer, basert på tidligere erfaringer fra prosessen (Klev & Levin, 2022, s. 77).

### **2.3 Deltakende ledelse**

«Deltakende ledere oppmuntrer og støtter ansatte til å delta i beslutningsprosessen for å ta effektive organisatoriske beslutninger og løse arbeidsproblemer sammen gjennom ulike tiltak» (Wang et al., 2002).

Deltakende ledelse er en lederstil som involverer de ansatte i organisatoriske beslutninger og styringsprosesser. Målet er å effektivt styrke de ansattes eierskapsfølelse, og integrere sine personlige mål med målene til organisasjonen (Klev & Levin, 2012, s. 2). De tre viktigste prinsippene innenfor deltakende ledelse er gruppebeslutningsprinsippet, prinsipp om høye standarder og prinsippet om gjensidig støtte. Ledelsesstilen innebærer at leder spør ansatte om deres meninger før det tas beslutninger, og oppmuntrer de ansatte til å aktivt ta del i beslutningsprosesser sammen med leder. En egenskap ved deltakende ledelse er som nevnt ansattes involvering og deltakelse i en beslutningstaking. Det innebærer at ledere og ansatte har full tillit til hverandre, og organisatoriske spørsmål blir løst gjennom demokratiske konsultasjoner.

Selv om deltakende ledelse involverer ansatte i beslutningstaking, er det til slutt lederne selv som tar den endelige beslutningen. Huang et al. (2010) har gjennom sin studie funnet ut at deltakende ledelse krever mer støtte og oppmuntring for de ansatte i en beslutningsprosess. Deling av informasjon og ideer er faktorer som også er svært viktig. En annen viktig del ved deltakende ledelse er at ledelsen klarer å skape en følelse av eierskap hos de ansatte. Det er for at de ansatte skal kunne se seg selv som ansvarlige i oppnåelsen av organisatoriske mål. Effektive beslutninger til organisasjonens gode, og samarbeid med de andre ansatte for å løse problemer, er også faktorer som det legges stor vekt på ved deltakende ledelse.

## **2.4 Transformativ ledelse**

Det siste tiåret har transformativ ledelse fått mye oppmerksomhet. Teorien har oppstått fra studier av «store menn» som har ledet store nasjoner. Den har også sitt opphav fra organisasjoner som har vellykket skapt store endringer, som har ført til deltakende endringer (Klev & Levin, 2012, s. 120). Målet til ledelsesteorien er å forklare hvordan ulike ledere kan være i stand til å lede gjennom store og utfordrende endringsprosesser, og hvordan få støtte fra en høy andel ansatte.

Det er ulike måter en leder kan lede på. Transformerende ledelse er en lederstil som har flere spesifikke trekk for hvordan en leder kan lykkes med å få medarbeiderne med seg i



endringsprosessen. Fokus på anerkjennelse blir ifølge Vestergaard (2020) «en del av svaret på hvorfor medarbeiderne i det hele tatt vil engasjere seg i utviklingen av løsninger».

Et annet trekk ved lederstilen er inspirerende motivasjon. Her vektlegges leders evne til å utarbeide visjon og ulike ambisjoner som de ansatte kan gjenkjenne seg i, for så å gjøre de om til sine egne mål (Klev & Levin, 2012, s. 121). Idealiserende innflytelse er et annet trekk som blir vektlagt ved transformerende ledelse. Leders evne til å påvirke ansatte ved å vise en type atferd som opptrer som et forbilde for de ansatte (Bass, 1990). Ledere som har fokus på transformativ ledelse handler som mentorer for de ansatte som trenger hjelp for å utvikle seg og vokse (Martinsen, 2019, s. 130).

### **3.0 Metode**

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på hvilken forskningsmetode som er brukt i oppgaven. Vi har basert denne delen på Dag Ingvar Jacobsens bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2022). Det er fokus på valg av metoden, hvordan vi samlet inn data, samt utvalg av enheter og kvaliteten ved undersøkelsen.

#### **3.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign**

Vi har valgt kvalitativ metode i form av et semistrukturert intervju. Fordelen med et slikt intervju er at alle kandidater får de samme hovedspørsmålene, men ut ifra deres syn og meninger kan det oppstå oppfølgingsspørsmål. Å følge opp med spørsmål basert på kandidatens svar vil gi innsikt i hva den enkelte kandidaten mener (AcademicWork, u.å). Den naturlige flyten i intervjuet vil gi høy presisjon av hva vi ønsker å finne ut, samt den korrekte forståelsen av situasjonen. Det vil også gi rom for en naturlig og personlig samtale, som i stor grad gir en nærhet mellom intervjuer og kandidat (Jacobsen, 2022, s. 141). Fordi vi ønsker å studere en endringsprosess som påvirker en gruppe mennesker på arbeidsplassen, og deres personlige meninger om endringen er viktig, passet det å velge en kvalitativ metode (Robson, 2002, s. 271). Vi har gjennomført et enkelt case-studie. Ved å fordype oss i et case studie, vil vi oppnå en dypere forståelse for en enkel situasjon. Det er veldig relevant da vi ønsker å gå dypere i Havbris endringsprosess (Jacobsen, 2022, s. 106).

Vi ønsker en detaljert og grundig forståelse av deltakernes virkelighet og oppfatning av situasjonen, og har derfor valgt en intensiv intervjuform. Gjennom intervjuene kommer det frem mange meninger, oppfatninger og tanker rundt problemstillingen. Vi har få kandidater, og ønsker å få fram deres forståelse av fenomenet, altså at den blir virkelighetsnær. Når deltakerne kan kjenne seg igjen i oppgaven, bidrar dette til høyere grad av presisjon og intern gyldighet (Jacobsen, 2022, s. 100).

## 3.2 Datainnsamling

Målet med å bruke kvalitativ datainnsamling er å få god innsikt i hva vi ønsker å undersøke, og å kunne analysere denne dataen for å finne et svar på problemstillingen. Vi har hatt fokus på å velge et representativt utvalg for å få fram flest mulig meninger og synspunkter. I forkant av intervjuet lagde vi en intervjuguide. Vi fokuserte på å pre-strukturere det slik at vi hadde et semistrukturert intervju. Vi delte opp spørsmålene under ulike temaer som vi ville ha svar på under intervjuet. Til slutt lagde vi oppfølgingsspørsmål som kunne stilles ut ifra hva kandidatene svarte. Noen av oppfølgingsspørsmålene var ikke planlagt, men det var naturlig å stille dem underveis i intervjuet. Før intervjuene sendte vi ut e-post som forklarte litt om oppgaven vår og om de kunne tenkt seg å delta. Vi sendte kandidatene intervjuguiden et par dager før intervjuet, slik at de kunne forberede seg hvis de ønsket det. Intervjuene var web-basert og ble gjennomført over teams i uke 9. Intervjuene varte mellom 20-35 minutter. Noen av intervjukandidatene satt hjemme hos seg selv, og noen satt på kontoret. Før vi begynte intervjuet, informerte vi om bakgrunn og formål med oppgaven. Vi forsikret oss også om at kandidatene hadde skrevet under på samtykkeskjemaet. Det ble også presisert at kandidatens svar vil være helt anonyme, og at alt innsamlet materiale blir slettet etter at oppgaven er levert.

## 3.3 Utvalg av enheter

I vår undersøkelse har vi valgt å intervju fire ulike ansatte. Leder av organisasjonen, en ansatt og to ansatte som begge er teamledere på hver sin avdeling. To av de ansatte er begge tillitsvalgte for hvert sitt forbund. Da organisasjonen har lokasjon nord for Trondheim, valgte vi å gjennomføre intervjuene over teams, for å spare reiseutgifter. Det ga også mer fleksibilitet til de ulike ansatte om når det passet for dem å gjennomføre intervjuet. Vi intervjuet fire kvinnelige ansatte, da ingen menn i organisasjonen hadde mulighet til å stille til intervju.

Det var kun kandidater fra en av enhetene som ønsket å stille til intervju. Dataene innsamlet er derfor begrenset til kun den ene enheten. Hver respondent har lang erfaring og god kompetanse innenfor organisasjonen. Tre av fire ansatte har fire års utdanning fra universitet,

i tillegg til videreutdanning innenfor sitt fagfelt. Siste ansatte har fagbrev og lang erfaring i organisasjonen. Vi har valgt å intervju tre ansatte fra ulike avdelinger i den ene enheten. Ved å gjøre dette får vi et bredt innsyn på hvordan leder håndterte endringsprosessen, og hvordan de ansatte oppfattet og håndterte de administrative endringene. Å intervju leder er hensiktsmessig da vi får leders subjektive oppfatninger og meninger rundt håndteringen av endringsprosessen. Vi kan da sammenligne svarene fra leder med svarene fra de ansatte, og se om svarene samsvarer eller ikke.

Intervjukandidat	Kjønn	Utdanning	Antall år jobbet i Havbris	Stilling i Havbris
W	Kvinne	Fagbrev	19 år	Ansatt
X	Kvinne	Høyere utdanning med tilleggsutdanning	25 år	Ansatt
Y	Kvinne	Høyere utdanning med tilleggsutdanning	23 år	Ansatt
Z	Kvinne	Høyere utdanning med tilleggsutdanning	28 år	Leder

*Tabell 1, Utvalg av enheter*

### 3.4 Undersøkelsens kvalitet

Vi som forskere må forholde oss kritisk til den informasjonen vi samler inn. Kvaliteten av dataene som er samlet inn, kan være påvirket av flere faktorer. Selv om våre kilder er riktige, er det ikke sikkert at informasjonen er riktig (Alvesson, 2011). For å svare på spørsmål knyttet til kvaliteten på innsamlet data, vil vi videre drøfte oppgavens validitet og reliabilitet.

### **3.4.1 Validitet**

Vi skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om at respondentene våre gir oss svar ut fra det vi vil ha data på, og om svarene kan oppfattes som troverdige. Gjennom vår forskning har vi intervjuet leder, en ansatt og to teamledere på hver sin avdeling. Dataene som ble samlet inn er basert på hver enkelt medarbeiders subjektive oppfatning av endringen. Meningene beskriver hvordan de selv håndterte situasjonen, og hvordan de oppfattet leders håndtering av endringsprosessen. Det som er problematisk ved vår tolkning av medarbeidernes subjektive opplevelse, er at den ikke samsvarer med virkeligheten for alle, fordi vi kun har intervjuet et mindretall av de ansatte. Et annet problem som kan knyttes til dataenes troverdighet er manglende kjønnsbalanse i intervjuene. Vi intervjuet fire kvinner fordi ingen menn hadde mulighet til å stille til intervju. Å kun ha kvinner som stilte til intervju kan være en feilkilde fordi vi ikke får analysert meningene til mennene ved organisasjonen.

Ekstern gyldighet handler om at de funnene vi finner gjennom intervjuene kan generaliseres til andre enn de vi har undersøkt. Jacobsen (2022) sier at styrken ved kvalitativ metode er teoretisk generalisering. Et problem er hvorvidt funnene gjennom en undersøkelse gjelder for andre caser og enheter, som ikke er studert (Jacobsen, 2022, s. 255). Siden organisasjonen er liten og har få medarbeidere, kan man i større grad generalisere fra vårt utvalg til en gruppe enheter ved organisasjonen vi ikke har studert. Det er vanskelig å si om vi kan generalisere fra et lite utvalg enheter ved en liten organisasjon, til en større gruppe enheter ved andre organisasjoner.

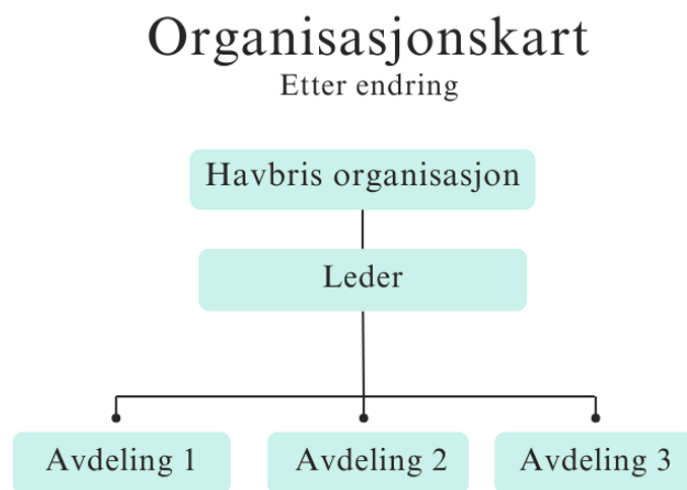
### **3.4.2 Reliabilitet**

Det er flere faktorer som kan påvirke reliabiliteten ved vår oppgave, og det er flere undersøkelseeffekter som er med på å påvirke (Jacobsen, 2022, s. 240). Intervjuene ble holdt over teams og konteksteffekten vil kunne påvirke respondentenes svar. Det er vanskelig å si om innsamlet data hadde vært annerledes om vi hadde dratt fysisk til organisasjonen for å holde intervjuene. Intervjuguiden ble sendt ut på forhånd til intervjukandidatene. Det kan

påvirke reliabiliteten ved at de ansatte kan forberede seg på spørsmålene som blir stilt. De ansatte kan også snakke sammen, slik at de eventuelt innøvde svarene er påvirket av andres holdninger. Disse faktorene kan derfor påvirke reliabiliteten i vår oppgave.

## 4.0 Analyse og drøfting

Vi skal i denne delen av oppgaven presentere funnene våre, og drøfte de i lys av teorien vi har introdusert i teorikapittelet. Vi har brukt den samskapte læringsmodellen til å forstå svakheter og styrker ved endringsprosessen i organisasjonen. Lederstilteorier blir brukt for å forstå hvordan leder har håndtert endringsprosessen, for å skape aksept og få med de ansatte i prosessen.



*Figur 4, Organisasjonskart etter endring*

I første del av analysen skal vi fokusere på endringen fra de ansattes perspektiver. Ved hjelp av den samskapte læringsmodellen skal vi se om organisasjonen har fulgt, eller ikke har fulgt, de ulike fasene i modellen. Vi skal også se om å følge modellen eventuelt kan forbedre samarbeidet i organisasjonen. Deltakende og transformativ ledelse vil bli brukt for å begrunne hva som har vært vellykket med leders håndtering.

## 4.1 Ansattes oppfatning på endringen

I intervjuene kommer det tydelig fram at de ansatte har hatt ulike syn og følelser knyttet til endringen. Noen var svært positive til endringen, selv om det påvirket deres arbeidshverdag. Andre tok endringen tungt på grunn av usikkerheten den førte til for dem selv og deres kollegaer. Kandidat X hadde en svært positiv holdning til endringen, som begrunnes i at leder har hatt en positiv holdning, og at ansatte i stor grad har blitt involvert og hatt medbestemmelse i prosessen.

*«[...] vi kan gjøre andre ting nå enn det vi har gjort før, vi må se på hva vi kan finne ut nå, ja vi er en organisasjon i utvikling så dette skal vi få til, dette skal bli veldig bra!» (X)*

Kandidat Y mener dette er en prosess de ansatte ikke har hatt mye informasjon om eller innflytelse på. Prosessen beskrives som tung, og preget av nye arbeidsoppgaver og mye usikkerhet.

*«[...] man blir jo berørt, jeg kjenner at bare når jeg snakker om det at man blir litt trist og litt irritert.» (Y)*

I vår oppgave fokuserer vi på venstre side av den samskapte modellen fordi det er her organisasjonsendringen for de interne i organisasjonen vil skje. Innbyggerne i modellen representerer de interne i organisasjonen, altså ansatte og ledere. Læringsarenaen vil være arbeidsplassen fordi det er den fysiske møteplassen hvor kommunikasjonen foregår. I den samskapte læringsmodellen er det i andre fase, kommunikasjon på arenaer, at det skal skapes et miljø, slik at de involverte i prosessen får en forståelse for endringen. Uten forståelse kommer negative følelser og tanker knyttet til endringen, fordi det positive og nødvendige med den ikke kommer fram. Den andre fasen er en grunnleggende fase for å sikre videre utvikling, og unngå å miste ansatte underveis i prosessen. Da organisasjonen var tidlig i endringsprosessen, var det snakk om at noen ansatte ville miste jobben fordi det ikke var behov for like mange ansatte lengre.



*«Ja, og så tenker jeg det er også mennesker det handler om og vår situasjon, noen ble jo redd for jobb, eller det ble vi alle sammen egentlig, redd for jobben vår. Så det er heftig.» (Y)*

Uten den felles forståelsen for hvorfor organisasjonen måtte nedbemanne, er det lett å ikke delta eller være enig i endringen. Det er i denne situasjonen at kommunikasjon og felles forståelse blir kritisk. Ansattes reaksjoner og bekymringer til nedbemanning vil være et problem som påvirker hele organisasjonen. Det kommer fram i intervjuene at noen ansatte byttet arbeidsplass i begynnelsen av endringsprosessen. Noen byttet fordi det skjedde en nedbemanning, og andre byttet fordi de ikke var enige i endringen. Når noen ansatte valgte å bytte jobb på grunn av endringen, har ikke den felles forståelsen for endringen lyktes å nå fram til alle i organisasjonen. Havbris må ta med seg dette som videre læring fordi det er et problem som vil følge dem videre inn i den siste fasen hvor det skjer problemløsning og handling. Resultatene fra de tidligere fasene, både positive og negative, må brukes som læring for videre utvikling og problemløsning. Organisasjonen må evaluere prosessen og lære av den for å kunne takle fremtidige utfordringer.

#### **4.1.2 “Vi”-et , fellesskapsfølelsen**

Både leder og ansatte nevner fokuset organisasjonen har på at de er et fellesskap. De vil støtte hverandre og fokuserer på den gode dynamikken de har skapt på arbeidsplassen deres. Det kommer fram at leder har vært driver for dette, og gjennom hele prosessen vært opptatt av å høre og inkludere ansatte i prosessen.

*«Vi har et ekstremt bra arbeidsmiljø på vår arbeidsplass. Folk som kommer inn merker at «oi her har jeg lyst til å være», folk hilser, er imøtekommende, så det er vi opptatt av.» (X)*

Fellesskapsfølelsen er viktig å ha i en endring. Den viser at organisasjonen står sammen i endringen, og at det er tillit mellom ansatte og leder. Den indikerer også at det er et godt miljø på arbeidsplassen, og følgelig god kommunikasjon mellom de ansatte. Samtlige intervjukandidater nevner at de har et godt arbeidsmiljø, i tillegg til at informasjon og god kommunikasjon er den viktigste faktoren i en endring.

*«Jeg tror jo [leder] har jobbet bevisst med det å skape et vi.» (Y)*

Ut ifra intervjuene ser vi at det er i første og andre fase i læringsløyfen i den samskapte modellen, at det viktige arbeidet i en endringsprosess skjer. Problemaforklaring gir de ansatte informasjon slik at de vet hva som skal skje, og en positiv holdning til endringen kan skapes. Det er tydelig at de ansatte ønsker å ha informasjon om endringen for å kunne danne seg et bilde av hvordan dette eventuelt vil påvirke dem selv og arbeidsplassen deres. Kommunikasjon på arenaer er derfor sentralt for å lykkes, noe som kommer til syne gjennom kandidatens intervju.

### **4.1.3 Akseptere endringsprosessen**

Det kommer fram i intervjuene at det lenge har vært snakk om en endring ved Havbris. Lederen og de ansatte visste derfor at en endring kom til å skje, men ikke når.

*«Helt til å begynne med var jeg imot det jeg også, men når vi så litt fordeler [...] så var det jo bare positivt.» (W)*

Flere av intervjukandidatene nevner at de i begynnelsen av prosessen ikke var enige i den. Likevel virker det som at lederen klart å snu de negative holdningene med sin positive innstilling, samt kommunikasjon og samtaler med de ansatte gjennom prosessen. De ansatte sier at de nå aksepterer at endringen har skjedd, selv om de egentlig ikke har hatt et valg, og har måttet godta den.

*«Det er jo litt sånn hvordan man velger å ta det. [...] jeg måtte jo bare akseptere det, sånn er det.» (Z)*

De ansatte har måttet godta at Havbris går fra to separate enheter til å bli en større enhet. Gjennom god kommunikasjon og forming av arenaer for læring, har de ansatte i de to enhetene blitt kjent med hverandre og tilpasset seg den nye arbeidshverdagen. Selv om fellesskapet virker å være sterkt i enheten som intervjukandidatene tilhører, har de også måttet skape et fellesskap med den andre enheten. Det må skapes et samhold, den tidligere

nevnte fellesskapsfølelsen, i tillegg til å forklare nødvendigheten for endringene i møter og seminarer. Ved å gjøre dette kan det skapes en større forståelse og aksept hos de ansatte for hvorfor endringen er nødvendig. Som intervjukandidat W sier, kom aksepten når fordelene med endringen fikk fokus. Selv om den ansatte var imot den i begynnelsen, har kommunikasjonen nådd fram, og det positive ved endringen skinte gjennom den negative holdningen til den.

*«Etter hvert som tiden gikk, aksepterte de ansatte vedtaket, og så forsto de at vi er sterkere sammen enn som to små, separate enheter.» (Z)*

#### **4.1.4 Refleksjon og læring**

I siste del av læringsløyene til den samskapte læringsmodellen skal det være en refleksjonsfase. Personer på individuelt og kollektivt nivå har da mulighet til å reflektere rundt og evaluere endringsprosessen. Det vil være naturlig at lederne tar styringen og hører på medarbeideres tanker og erfaringer fra endringen. Hensikten med refleksjonen er å styrke kompetanse for eventuelle framtidige utfordringer som kan oppstå i organisasjonen. I intervjuet spurte vi kandidatene om de har lært noe gjennom prosessen som de tar med seg som videre læring.

*«Selv om man ser negativt på noe fra starten av, hvis man gir det litt tid så blir som regel det meste positivt.» (W)*

*«Jeg har lært veldig mye ift det med motivasjon og holdning, [...] jeg har lært at det er ekstremt viktig å ha en leder som veileder og støtter og som har oss med på laget.» (X)*

*«[...] det er jo litt det der med endringsvilje og alt det der.» (Y)*

*«God planlegging og felles mål. Så det er et sitat man av og til kan bruke «If you do not plan, you plan to fail», [...]. Så en god plan fra start.» (Z)*

Svarene fra intervjukandidatene viser at de har gjort seg individuelle tanker om endringsprosessen de har stått i. Det kommer derimot ikke frem om det er gjort en felles refleksjon. Refleksjonsfasen i den individuelle læringsløyfen kan ut fra innsamlet data sies å være oppfylt, men den kollektive læringsløyfes refleksjonsfase mangler. For å skape kollektiv refleksjon, kunnskapsdeling og dialog, kunne lederen ha arrangert et møte med hele organisasjonen. Ved å gjøre dette ville det vært rom for en felles refleksjon og innspill til resultatene av endringen. Det vil også bidra til å tydelig kommunisere hvordan organisasjonen på en effektiv og korrekt måte kan utføre eventuelle nye arbeidsoppgaver, og håndtere uforutsette endringer som kan oppstå. I og med at de fleste intervjukandidatene nevner at de anser kommunikasjon som en av de viktigste faktorene for en vellykket endring, vil et møte med hele organisasjonen bidra til felles kommunikasjon mellom alle involverte i prosessen. Å arrangere et møte i etterkant av en endring er derfor hensiktsmessig for organisasjonen.

*«Jeg liker jo å bruke den samskapte læringsmodellen til Levin. [...] Føler den er ganske typisk for hvordan vi jobber her.» (Z)*

Det viktig å poengtere at Havbris ikke er helt ferdig med endringsprosessen, men er i sluttfasen av den. Det betyr at selv om det ikke er holdt en kollektiv refleksjon enda, kan det være noe leder vil arrangere når endringsprosessen er helt ferdig. I tillegg nevner leder i intervjuet at leder liker å bruke den samskapte læringsmodellen. Som vi tidligere har sett, har endringsprosessen til Havbris samstemt med at læring skal skje i fellesskap, som modellen representerer. Det kan derfor antas at lederne vil gjennomføre den kollektive refleksjonsprosessen når endringen er helt ferdig.

#### **4.1.5 Leders håndtering**

Fra to av de tre intervjuene gjort med de ansatte, nevnes det at leder alltid har vært positiv og støttende i endringsprosessen. Leder har støttet sine ansatte, og kommunisert den informasjonen leder har hatt angående endringen. De ansatte har satt pris på støtten lederen

har gitt, og synes dette er en motiverende faktor. Det trekkes også fram at leder har jobbet enormt mye under endringsprosessen. Til tross for dette mener de ansatte at leder har holdt seg entusiastisk.

*«[.]men leder var hele tiden «det her skal vi få til», «det her skal bli bra, vi må se på det positive med dette», aldri tillate oss, i hvert fall i fellesskap og grave oss ned i frustrasjon og misnøye.» (X)*

I intervjuet med leder kommer det fram at leder hadde følelser knyttet til endringen, men ikke har vist dette til de ansatte. De ansatte har oppfattet lederen som positivt innstilt til endringen, og en viktig faktor i endringsprosessen for å skape motivasjon hos ansatte. Til tross for den positive fronten leder har vist, har også leder selv hatt tanker og følelser knyttet til endringen.

*«[...]håndtering av reaksjonene har ikke vært lett når jeg også har hatt reaksjoner inni meg som jeg ikke kunne vise.» (Z)*

Istedenfor har leder vært ansattes støtte, og selv holdt tanker og følelser knyttet til endringen for seg selv. Å ta på seg denne rollen gjenspeiles i transformativ ledelse, der lederens evne til å påvirke ansatte gjennom sin atferd vektlegges. Leder blir oppfattet som et forbilde eller en mentor for de ansatte under endringsprosessen.

*«Jeg har vært veldig bevisst på min rolle, hvordan jeg tar endringen smitter over på personalet. Jeg har valgt å gå inn for å være positiv, løsningsorientert og kreativ. Se på de nye mulighetene og være en pådriver for positiv utvikling.» (Z)*

## **4.2 Lederstiler**

Implementering av planlagte endringer er utfordrende for de aller fleste ledere i en bedrift. Ofte kreves det at leder kombinerer ulike lederstiler for å nå ut til alle ansatte på en effektiv og god måte. Havbris er et godt eksempel, og vi skal nå se på hvilke lederstiler som virker effektivt for å få med ansatte i en planlagt endringsprosess.

### 4.2.1 Deltakende ledelse

Havbris organisasjon står fortsatt i en stor og omfattende endringsprosess. Fra de fire intervjuene mener samtlige at endringen er vellykket. Fellesfaktoren er kommunikasjon. En leder som oppmuntrer og støtter de ansatte til å delta i en beslutningsprosess (Wang et al., 2002), er viktig, og bidrar til at de ansatte føler seg hørt og sett. Intervjukandidat X fortalte at de ansatte fikk mulighet til å komme med innspill, svært tidlig i endringsprosessen.

*«Leder var opptatt av hvordan vi kan løse dette, kan vi se på dette sammen.» (X)*

Involvering av ansatte i beslutninger som omhandler organisasjonen, skaper eierskap til prosessen. Eierskap fører igjen til indre motivasjon som er selve drivkraften hos de ansatte. En lederstil som forklarer viktigheten ved å involvere ansatte i beslutninger, er deltakende ledelse. Ved å la ansatte ta del i planlegging og beslutninger, innebærer det at det er full tillit mellom leder og ansatte. Dette kan vi trekke linjer til delkapittelet om "Vi"-et. Der man kan se at leder rådfører seg med de ansatte på lik linje som de ansatte rådfører seg med leder.

Leder ved Havbris trekker også frem viktigheten av informasjon og god kommunikasjon mellom de ulike partene.

*«Kunnskap knuser fordommer.» (Z)*

Kontinuerlig informasjon fra leder til ansatte vil være med på å hindre misforståelser, og skape raskere aksept innad i personalet. Ved at ansatte hele tiden får informasjon om endringsprosessen, vil de ansatte ha mulighet til å medvirke og komme med sine ideer og tanker, som leder igjen tar med videre i sin endelige beslutning.

Et problem med deltakende lederstil er at selv om ansatte får være med i beslutninger, er det leder som har siste ordet og får trumfe gjennom. Store uenigheter kan oppstå hos personalet og det kan være vanskelig å tilfredsstille alle parter i en beslutning. Spesielt når endringsprosessen er stor og omfattende. Det kan igjen føre til misnøye hos de ansatte som ikke får sine ideer godkjent, eller oppfatter at sin mening ikke blir hørt.

## 4.2.2 Transformativ ledelse

Leder ved Havbris utøver blant annet en transformerende ledelse som legger fokus på anerkjennelse og å se hver enkelt ansatt. Ledelsesstilen legger til rette for å blant annet redusere misnøye hos ansatte, hvis de opplever at deres ideer ikke blir iverksatt.

*«Jeg har hatt mange samtaler med ansatte [...] forsøkt å møtt deres behov.» (Z)*

Gjennom transformativ ledelse vil leder i Havbris fungere som en mentor for de ansatte. Hvert enkelt individ vil oppleve prosessen ulikt, og ved å ha samtaler med de ansatte vil de ansatte oppleve å bli hørt og sett. Det er positivt ved at ledere får tidlig møtt hver ansattes behov, og gi dem rom til å komme med sine tanker, både positive men også negative tanker. Ved å fungere som mentor vil leder enklere implementere endringene da de ansatte har en arena der de kan lufte sine tanker til lederen og få ivaretatt sine behov.

Ut fra dataene samlet inn under intervjuene, kommer det fram at leder gjennom hele endringsprosessen har oppmuntret de ansatte til å se positivt på endringen. Gjennom oppmuntring viser leder en evne til å fremstå som et forbilde gjennom sin atferd. Dette er et av trekkene ved transformativ ledelse. I delkapittelet om leders håndtering kommer det fram at leder har vært veldig bevisst på sin rolle. Når en leder oppfattes som positiv til en endring, vil lederen i større grad ha god innflytelse på sine medarbeidere, som igjen fører til indre motivasjon blant de ansatte.

For en leder er det viktig å være med å skape indre motivasjon hos de ansatte. I en endringsprosess vil det som oftest være uenigheter og ulike grader av aksept hos personalet. Når leder klarer å styrke den indre motivasjonen gjennom transformativ ledelse, vil aktivitetene som skal utføres virke mer tilfredsstillende. En indre drivkraft vil også skape muligheter for å bli bedre i oppgaver som har betydning for den enkelte (Martinsen, 2019 s. 378).

Selv om leder ved Havbris har kombinert ulike lederstiler for å få med de ansatte i endringsprosessen, er det likevel ikke full aksept til endringen blant de ansatte.

*«Så jeg kan ikke si at all motstand er borte, men den er merkbart veldig mye mindre. Det skjer jo fordi at man har kommunisert godt underveis og har informert og tatt de ansatte med underveis, samhandlet med dem.» (Z)*

I en slik prosess er det vanskelig å få full aksept hos hver enkelt ansatt. Hvert individ opplever endringen ulikt og leder kan gjennomføre mange tiltak for å inkludere ansatte. Likevel er det opp til hver enkelt ansatt å akseptere og tenke positivt på endringen og prosessen organisasjonen skal gjennom. Havbris blir oppfattet som en god og velfungerende organisasjon der medarbeiderne spiller hverandre god. Leder har lagt ned store ressurser i sin håndtering av endringsprosessen og klart å få med seg de ansatte i beslutninger som gjelder dem.

### **4.2.3 Vellykket?**

Leders positive innstilling til endringsprosessen er kanskje den faktoren som er viktigst å trekke frem i endringen. Hvis leder ikke hadde vært så entusiastisk og oppmuntrende for de ansatte, ville nok ikke endringen ha lyktes like bra. Selv om det til tider har vært misnøye og sterke følelser knyttet til prosessen, har leder håndtert endringen på en god måte og klart å få med seg de ansatte i prosessen.

*«Vi innad har jo klart å beholde gløden og se mulighetene.»*

Endringen til Havbris er vellykket, men det er ikke sikkert deltakende ledelse og transformativ ledelse er de to gunstigste lederstilene å bruke. Hver enkelt ansatt er ulik og trenger forskjellige former for ledelse. Enkelte trenger en mer støttende og delegerende leder, mens andre trenger for eksempel en ledelse som gir rom for utvikling og håndtering av oppgaver selv. Det kommer vi tilbake til i kapittelet om videre forskning.



## 5.0 Konklusjon

Sett i sammenheng med den samskapte modellen, har Havbris i stor grad vært gjennom fasene i både den kollektive og den individuelle læringsløyfen. Leder sier det har vært fokus på å ha en plan og informere de ansatte i forkant av endringsprosessen. Alle ansatte har uttrykt at de har hatt negative holdninger og tanker til endringen, men at de i fellesskap har klart å endre denne innstillingen og se det positive med situasjonen. De ansatte ser også på leder som en opinionsleder som har klart å snu negative tanker til positive holdninger.

For å skape kommunikasjon på arenaer har leder hatt individuelle møter med de ansatte. I møtene har de ansatte fått muligheten til å dele sine tanker og bekymringer rundt hvordan endringen vil påvirke deres arbeidsplass og hverdag. I tillegg har det sosiale samholdet vært i fokus, med ulike aktiviteter som lønningmat, kino og turer. Alle disse aktivitetene bidrar til forming av arenaer for sosial utvikling og kommunikasjon mellom ansatte og lederen i Havbris. En fraværende del har vært refleksjonene som blir gjort på kollektivt nivå. Ingen av intervjukandidatene nevner at det er holdt noen form for felles møte. Det er derimot viktig å huske at endringsprosessen ikke er helt ferdig, så dette kan være grunnen for hvorfor siste fase av den kollektive læringsløyfen ikke er oppfylt. Leder har vært nøye med å lytte til de ansatte gjennom prosessen, og de ansatte har selv reflektert over prosessen på individuelt nivå så langt. Det kan antas at en felles refleksjon av endringene og resultatene av endringsprosessen vil skje når endringsprosessen er helt ferdig.

Videre har vi sett at leder ved Havbris har utøvet både deltakende og transformativ ledelse. Lederstilene bygger på involvering av ansatte i beslutningsprosesser, være inspirerende, utarbeide visjoner og ulike ambisjoner og påvirke ansatte gjennom å være en innflytelsesrik mentor. Gjennom kombinasjon og praktisering av lederstilene, har leder oppnådd å effektivt snu personalet fra negative holdninger til å skape større aksept for situasjonen. Både ansatte og leder påpekte informasjon og god kommunikasjon som den viktigste faktoren for at Havbris så langt har lyktes i endringen. Det kommer også frem at leder har klart å skape indre motivasjon hos de ansatte, ved å være en mentor for hver enkelt.

Oppsummert kan man se at leder ved hjelp av deltakende- og transformativ ledelse har vært med på å effektivt implementere den planlagte endringen av å gå fra tre avdelinger med to ledere, til en enhet samlet med en leder.

## 5.1 Videre forskning

Havbris skulle gå fra to separate enheter til å bli en stor enhet. Vi fikk kun intervjuet den ene enheten fordi intervjukandidater fra den andre enheten ikke ønsket å stille til intervju. Det var også i denne enheten at ansatte sluttet grunnet endringen. For videre forskning hadde det derfor vært interessant å høre fra de ansatte som sluttet på grunn av endringen, og hvorfor de ikke var enige i sammenslåingen av enhetene

På bakgrunn av dette hadde det vært interessant og forsket videre på hvordan leder kan håndtere motstand knyttet mot endring. Motstand vil forekomme i de aller fleste tilfeller der organisasjoner skal gå gjennom organisatoriske endringer. Ansatte kan føle på flere følelser, og det ville vært nyttig og interessant å gå dypere inn i hvordan leder håndterer selve motstanden blant ansatte.

Et annet interessant tema er å forske videre på om det er andre lederstiler som kunne blitt benyttet for å for eksempel hindre motstand og blant annet oppsigelser fra enhet to. Det finnes flere lederstiler som kunne ha blitt benyttet og man kunne ha sett på om det er ulike kombinasjoner av lederstiler som ville vært enda mer effektivt i Havbris sitt tilfelle. Her kunne man også ha intervjuet flere organisasjoner som går igjennom en slik endring, slik at man enkelt kan sammenligne og se om noen lederstiler gjentar seg. Da kan man også se om funnene kan statistisk generaliseres til andre organisasjoner.

## 6.0 Referanseliste

AcademicWork (u.å). *Semistrukturert intervju og andre intervjueteknikker*.

<https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/intervjuteknikker>

Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: Sage.

Bass, B.m. 1990. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics

Huang, X., Iun, J., Liu, A. og Gong, Y. (2010). *Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates*. Journal of Organizational behavior.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4.utg.). Cappelen Damm Akademisk.

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

James P. Spillane (2005). *Distributed Leadership*, The Educational Forum

Klev, R. & Levin, M. (2022). *Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt læring* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin, M. (2012). *Participative Transformation: Learning and Development in Practicing Change*. Routledge.

Martinsen, Ø. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5.utg.). Gyldendal.

Nilsen, M. (2017). *Samskapt læring i NRK: En kvalitativ studie av NRKs prosjekt "Pitch til Pilot"* [Masteroppgave]. Universitetet i Agder.

Robson, C. (2002). *Real world research* (2.utg.). Blackwell Publishers

Van de Ven, A. H & Poole, M.S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. The Academy of Management Review 20 (3), 512.

Vestergaard, B. (2020). *Involverende endringsledelse: Få medarbeiderne med deg*. Cappelen Damm

Wang Q, Hou H og Li Z (2022). *Deltakende ledelse: En litteraturgjennomgang og utsikter for fremtidig forskning*. Frontiers in psychology

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Introduksjon

1. Forklare hva intervjuet skal brukes til
2. Informere om estimert tidsbruk
3. Forsikre om taushetsplikt og anonymitet
4. Forklare problemstillingen og formålet med oppgaven
5. Informere om lydopptak og starte lydopptak
6. Samtykkeerklæring

### Bakgrunn

1. Kan du kort fortelle oss om organisasjonen?
2. Hva er din bakgrunn og hvor lenge har du jobbet ved Havbris?
3. Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver?
  - Har du noe form for ansvar

### Endringsprosessen

1. Hvordan ble du informert om endringen Havbris skulle gjennom?
2. Kan du fortelle oss hvordan din innstilling til endringsprosessen var?
  - Opplevde du at endringsprosessen påvirket din motivasjon?
  - Kan du forklare hvilke eventuelle tiltak som ble iverksatt for å opprettholde motivasjon blant de ansatte?
3. På hvilken måte opplevde du at de ansatte ble involvert i endringsprosessen?
  - Hva mener du er de viktigste faktorene for å lykkes med endringsprosessen?
4. Hvordan opplevde du implementeringen av endringsprosessen?
  - På hvilken måte ble dine arbeidsoppgaver påvirket av endringen?

### Leders oppfatning

1. Hvordan vil du beskrive å være leder for Havbris?
  - Hva mener du som leder er viktig å tenke på når man gjennomgår en endring?
  - Opplever du som leder noen reaksjoner fra de ansatte?
  - Hvordan håndterer du de ulike reaksjonene?
2. På hvilken måte involverer du som leder de ansatte i endringsprosessen?
  - På hvilken måte mener du å involvere de ansatte er med på å gjøre endringsprosessen vellykket?
3. Hvordan har du som leder blitt påvirket av endringsprosessen, og da omstillingen fra to enheter til en stor enhet?
  - Har du endret lederstil etter endringsprosessen?
  - Opplever du et økt krav om lederkompetanse etter at dere har gjennomført endringsprosessen?

### Læring i ettertid av endringsprosessen

1. Opplever du at endringen har hatt positiv eller negativ påvirkning på organisasjonen?
  - Har du lært noe gjennom endringsprosessen som du tar med deg videre i læringen?

### Avslutningsvis

1. Av det vi har snakket om nå, er det noe du opplever som svært viktig?
2. Er det noe du ønsker å legge til?

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Samtykke til deltakelse i intervju knyttet til bacheloroppgave

Dette er et spørsmål om du ønsker å delta som informant gjennom intervju til vår Bacheloroppgave. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan lederen la til rette for en vellykket endring, hvordan endringen ble mottatt og hvordan det påvirket de ansatte.

### Formål

Deres organisasjon har vært gjennom en organisatorisk endringsprosess. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan endringene ble håndtert av leder, og hvordan endringene påvirket de ansatte. For å svare på dette vil vi undersøke hvordan leder planla og formidlet endringen til ansatte, samt hvordan de ansatte opplevde endringen.

### Problemstillingen vår er:

Hvordan kan en leder legge til rette for en effektiv og vellykket implementering av en planlagt endring, og skape aksept hos ansatte rundt prosessen?

### Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta i prosjektet/intervjuet, innebærer det deltakelse i form av et intervju. Informasjonen fra intervjuet vil bli brukt i vår oppgave for å svare på problemstillingen. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din oppfatning av endringen, prosessen og motivasjon rundt endringen. Det vil ikke bli gitt personopplysninger eller andre opplysninger som kan føre til identifikasjon av deg.

### Det er frivillig å delta

Deltakelsen din er frivillig. Du har rett til å trekke tilbake samtykket ditt når som helst uten å oppgi grunn. Alle dine personopplysninger og informasjon fra intervjuet vil da bli slettet.

### Ditt personvern - Hvordan vi oppbevarer dine opplysninger

Oppgaven vil være anonymisert og det vil dermed ikke være mulig at noen gjenkjenner deg og dine svar. All informasjon du gir vil bli behandlet konfidensielt i samsvar med personvernregelverket og notater fra intervjuet vil oppbevares utilgjengelig for andre. Dersom det skulle komme fram personopplysninger underveis i intervjuet, vil disse bli anonymisert i oppgaven.

### Hva skjer med opplysningene etter at bacheloroppgaven er levert?

Notatene fra intervjuet vil slettes når oppgaven er levert og godkjent. Oppgaven skal leveres 25. april.

## Samtykkeerklæring

Jeg bekrefter at jeg har fått tilstrekkelig informasjon om oppgavens formål, min rolle som informant, og konfidensialitet prosedyrene som gjelder.

Jeg samtykker til å delta i oppgaven:

Dato:

Sted:

Signatur: \_\_\_\_\_

